



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos para los Servicios de Extensión Universitaria de Salud (SEUS) de la Universidad Autónoma de Querétaro

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Sistemas de Salud)**

Presenta: Luis Alberto Álvarez Silva

Tutor: José Pedro Rocha Reyes

Ciudad Universitaria, D.F. febrero del 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres, José Luis y Consuelo como un humilde tributo a su apoyo brindado en todo momento, por su confianza y apoyo incondicional.

A Pedro Rocha con admiración y gratitud, respeto y profesionalismo como asesor, por su constante apoyo y orientación para la realización de esta tesis.

A mis hermanas Yaraset, Guadalupe y Berenice con cariño y afecto brindado a lo largo de mi vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme otorgado una beca para la realización de esta Maestría y por haberme formado en su seno.

A Augusto Aubert Peñaloza por el apoyo brindado.

*A mis amigos Zuhelen, Mariana, Jonas, Sadot,
Sacnithe, Minerva por su gran colaboración y ayuda.*

*A mis maestros por haberme impartido sus valiosos
conocimientos.*

*A todas las personas e instituciones que contribuyeron
en la elaboración de esta investigación.*

Muchas Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
Resumen	8
1. Estructura de la tesis	9
2. Hipótesis	10
2.1. Hipótesis de investigación	10
2.2. Hipótesis nula	10
3. Metodología.....	11
3.1. Tipo de investigación:.....	11
3.2. Diseño de investigación	12
3.3. Fases de la investigación.....	12
4. Objetivo de la investigación	16
4.1. Objetivo general	16
4.2. Objetivo específicos.....	16
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	17
1.1. Misión institucional	19
1.2. Visión institucional.....	19
1.3. Objetivo general de los Servicios de Extensión Universitaria de Salud.....	19
1.4. Tipo de atención ofrecida	20
1.5. Número de trabajadores.....	21
1.6. Organigrama general	21
CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.1. La problemática en la administración de los recursos humanos	24
2.2. Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos	26
2.3. Preguntas de investigación	27
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	28
EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	28
3.1. Objetivos de la administración de los recursos humanos.....	30
3.2. Subsistema de organización de los recursos humanos	31
3.2.1. Análisis y perfil de puestos.....	31
3.2.2. Valuación de puestos.....	35
3.2.3. Evaluación al desempeño	43
3.3. Subsistema de planeación de los recursos humanos	50
3.3.1. Planeación de estructura y necesidades	50
3.4. Subsistemas de integración de los recursos humanos	53
3.4.1. Reclutamiento y selección de personal.....	53

3.4.2. Contratación e inducción de personal	59
3.5. Subsistema de desarrollo de los recursos humanos	61
3.5.1. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos	61
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	68
4.1. Aplicación de las herramientas de los recursos humanos.....	68
4.1.1. Análisis y perfil de puestos.....	68
4.1.2. Valuación de puestos.....	116
4.1.3. Evaluación al desempeño	140
4.2. Planeación de estructura y de necesidades	148
4.2.1. Habilidades de cada puesto seleccionado.....	148
4.2.2. Gráfica de reemplazo actual	162
4.3. Proceso de reclutamiento y selección	165
4.4. Capacitación y desarrollo de recursos humanos	169
CONCLUSIONES.....	174
RECOMENDACIONES.....	176
FUENTES DE INFORMACIÓN	178
Referencias bibliográficas	178
Cibergrafía	180
ANEXOS	181
Instrumentos.....	181

INTRODUCCIÓN

Los Servicios de Extensión Universitaria de Salud (SEUS) son clínicas que pertenecen a la Universidad Autónoma de Querétaro, en éstas se brindan servicios de salud; donde se conciben como clínicas comprometidas para la preservación de la salud y contribuyendo a un nivel de bienestar hacia la población.

Estos servicios se otorgan en tres clínicas, se ofrecen servicios de diagnóstico y tratamiento, urgencias, consultas médicas ambulatorias y hospitalarias por especialidades básicas en medicina interna, pediatría, ginecología-obstetricia y cirugía general. Asimismo, dependiendo del perfil epidemiológico de la población, se ofrecen subespecialidades como dermatología, oncología, traumatología, cardiología, oftalmología, entre otras.

Por lo tanto, debe estar muy bien definida la administración del personal, de ello va a depender el éxito de la misma y su competitividad, donde se piensa contar con el personal apropiado y manejarlo de la forma correspondiente permitiéndole a la clínica que pueda disminuir sus costos y aumentar la calidad de los resultados.

Es en la experiencia y en los conocimientos de los individuos que integran la organización donde puede recaer la respuesta al éxito; para lograr el éxito completo se necesita un sistema de recursos humanos que ayude a la administración de dicho personal y "cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro".¹(Igor Ansoff)

Hoy en día el éxito de una organización y el valor de las empresas, no se rige solo por su capital financiero, sino depende principalmente del personal que se encuentre laborando.

¹ *Herrscher, Enrique G. Administración aprender y actuar, Pág. 312*

Para poder alcanzar un mejor personal es necesaria la administración del mismo y es por eso que no debe faltar en una organización una buena planeación del personal. El cual ayudará no sólo a mejorar este personal, sino que también lo ayude a que permanezca dentro de su organización y las aportaciones que este pueda contribuir a la organización sean en beneficio de ambas partes.

Cualquier empresa que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación de personal se expone a problemas dentro de la organización. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

Esta tesis pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de los recursos humanos en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

Es por este motivo que se esta tesis se enfoca en la realización de un modelo sobre la administración de los recursos humanos para los Servicios de Extensión Universitaria de Salud (SEUS) de la Universidad Autónoma de Querétaro, éste puede contribuir a mejorar el funcionamiento y la calidad de atención.

Resumen

En la presente tesis se da a conocer una propuesta de un modelo de recursos humanos para Servicios de Extensión Universitaria de Salud de la Universidad Autónoma de Querétaro, con el fin de tratar de mejorar la calidad de atención en sus servicios otorgados a la población.

Para ello se realizó un estudio de la problemática existente, identificando el área administrativa, principalmente la de recursos humanos; esta área no considera aspectos como los siguientes:

- Análisis y perfil de puestos
- Valuación de puestos
- Evaluación al desempeño
- Planeación y estructura de necesidades
- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y desarrollo de los recursos humanos

Es por ello que se debe hacer una planeación del área y desarrollar una estrategia que identifique todas estas necesidades mencionadas, es por tal razón que esta propuesta es el inicio para coadyuvar con la institución para el mejoramiento, mismo que traerá como consecuencia mejorar sus servicios de salud.

Por otro lado, con la misma propuesta del modelo de recursos humanos se tendrá grandes beneficios hacia el personal que labora ya que ellos tendrán un mejor desarrollo en la institución.

1. Estructura de la tesis

La presente tesis consta de cuatro capítulos, junto con una sección de conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo se mencionan algunos antecedentes de la institución y de los Servicios de Extensión Universitaria de Salud, cómo está integrado, qué servicios ofrece, cómo están organizados y el número de trabajadores que laboran para ella.

En el segundo capítulo se expone la justificación de esta tesis, así como la problemática que se presenta actualmente en los servicios otorgados y las consecuencias que está ocasionando.

En el capítulo tres se abordan los conceptos de la administración de recursos humanos, como la necesidad de aplicación de las herramientas, entre ellas el análisis y perfil de puestos, la valuación de puestos, evaluación al desempeño, la planeación de estructura y de necesidades, el proceso de reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Posteriormente se establece la propuesta del modelo de recursos humanos en el capítulo cuatro, en el cual se presenta una administración eficaz de los recursos humanos para conducir a la organización a la excelencia y a la competitividad.

Finalmente, se menciona la bibliografía consultada y se dan los anexos correspondientes al análisis de la investigación.

2. Hipótesis

2.1. Hipótesis de investigación

La administración de los recursos humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, y en los sistemas de salud no es la excepción ya que se requiere que estén organizados para responder a las demandas que impone el perfil epidemiológico de la población que se atiende, como tal será necesario diseñar un modelo de administración de los recursos humanos para mejorar la calidad de la atención; planteando estrategias y tácticas para el desarrollo del mismo, mediante la planeación, organización, dirección y control de los procesos, con el fin de satisfacer los intereses del personal y de quien recibe el servicio, y así contribuir a favorecer los Servicios de Extensión Universitaria de Salud de la Universidad Autónoma de Querétaro.

2.2. Hipótesis nula

La administración de los recursos humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, y en los sistemas de salud no es la excepción ya que se requiere que estén organizados para responder a las demandas que impone el perfil epidemiológico de la población que se atiende, como tal no será necesario diseñar un modelo de administración de los recursos humanos para mejorar la calidad de la atención; planteando estrategias y tácticas para el desarrollo del mismo, mediante la planeación, organización, dirección y control de los procesos, con el fin de satisfacer los intereses del personal y de quien recibe el servicio, y así contribuir a favorecer los Servicios de Extensión Universitaria de Salud de la Universidad Autónoma de Querétaro.

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación:

El siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá la investigación y considerar que tipo de investigación será, pues del alcance del estudio dependerá de la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo².

Criterios de clasificación de la investigación³:

- I. **Estudios exploratorios:** Se realiza cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Este estudio exploratorio es para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación más completa respecto a un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados. También se emplean para identificar una problemática.

- II. **Estudios explicativos:** Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas, además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

² Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*, Pág. 100

³ Ídem. Pág. 100

3.2. Diseño de investigación

El tipo de estudio es propositivo por que comprende la elaboración de un modelo de recursos humanos orientado a mejorar la calidad de atención hacia los usuarios de la clínica, con el propósito de contribuir a la solución de la problemática existente.

3.3. Fases de la investigación

El capital humano es el más difícil de lograr en la cuestión de la capacitación y tener a la persona ideal para ocupar el puesto. Este es el fundamento de la formación continua; la necesidad que las empresas, y también de los trabajadores, tienen que contar con instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el mercado; mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno en permanente cambio.

Esta investigación intenta desarrollar una metodología que permita integrar una visión en las diferentes áreas de los recursos humanos, y que pueda ser puesta en marcha, dividiéndola en 3 fases.

FASE I.

Se centra principalmente en el análisis propositivo. Parte de la existencia de un diagnóstico previo en el área de recursos humanos, ya que este no cuenta con elementos necesarios para llevar a cabo sus tareas en los cuales debe tener una área de este tipo con características determinadas con base en objetivos y necesidades por cumplir de forma inmediata.

La planificación permite profundizar en los aspectos cualitativos y cuantitativos de la futura propuesta, es decir, indica la administración de los recursos humanos: análisis de puestos, perfil de puestos, valuación de puestos, evaluación al desempeño, planeación de estructura y de necesidades, capacitación y desarrollo.

Este plan propositivo permitirá al personal en función nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos y otras formas de participación que faciliten a los trabajadores un mejor desempeño en su área de trabajo y de esta manera responder a las exigencias del sector salud que se requieren.

En esta fase se recabo información de la clínica, donde se obtuvieron conocimiento de la misma:

- Organización general actual.
- Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
- Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
- Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
- Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
- Políticas y estrategias generales y específicas.

La materialización de fase requirió disponer de la siguiente información:

- Organigrama, general o básico, actualizado.
- Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
- Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
- Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
- Plan de empresa.

FASE II.

El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector.

El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer los organigramas previstos.
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.
- Valorar dichos puestos.
- Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.

Esta fase es donde se lleva a cabo la aplicación del cuestionario para obtener la descripción del puesto; y el cuestionario debe tener los siguientes datos mínimos que son:

- ✓ Descripción genérica del puesto de trabajo.
- ✓ Descripción cuantitativa del puesto de trabajo: medios y recursos por utilizar, así como resultados por obtener.
- ✓ Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa
- ✓ Situación interna del puesto de trabajo: especificación referente al desempeño laboral.

Se seleccionaron los puestos más representativos por nivel jerárquico y áreas de operación, son representativos porque solo se obtendrá información de un solo puesto y no de varios para no ser repetitivo en cada puesto y área seleccionada, cubriendo de esta manera al 100% sobre la estructura organizacional, entre ellos serán:

1. Coordinador Administrativo
2. Subcoordinador Administrativo
3. Jefe del Depto. Finanzas
4. Jefe de Recursos Humanos
5. Coordinador Clínica Santa Bárbara

6. Médico Especialista
7. Médico General
8. Coordinador Dental
9. Odontólogo Especialista
10. Odontólogo General
11. Enfermera
12. Secretaria
13. Auxiliar Administrativo

- Criterios de inclusión:
Todos los trabajadores de la clínica.

- Criterios de exclusión:
Ninguno.

FASE III.

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de información se inicia la última fase de la investigación: el análisis de resultados.

Con los resultados de los cuestionarios, se definen 2 partes: el análisis y perfil de puestos, y la valuación de puestos. Ya que posteriormente con esta información recabada se hace un cuestionario como propuesta para la evaluación al desempeño.

Después haber realizado lo anterior, se hará una planeación de estructura y de necesidades, aunado a un proceso de reclutamiento y selección junto con la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.

Posteriormente de haber hecho la propuesta del modelo, se llevaran a cabo las conclusiones de la investigación y recomendaciones para que se pueda llevar a la práctica dicha propuesta.

4. Objetivo de la investigación

4.1. Objetivo general

4.1.1 Diseñar un modelo de administración de los recursos humanos para mejorar la calidad de la atención; planteando estrategias y tácticas para el desarrollo del mismo, mediante la planeación, organización, dirección y control de los procesos, con el fin de satisfacer los intereses del personal y de quien recibe el servicio.

4.2. Objetivo específicos

4.2.1 Hacer una proyección de la estructura organizacional con posibilidades de desarrollo, logrando que el personal trabaje con los objetivos de la organización.

4.2.2 Dar continuidad de la labor profesional del empleado para valorar su actuación y sus resultados logrados en el desempeño a su cargo, a fin de alcanzar su nivel más alto en la producción del trabajador y de la organización; logrando que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración de acuerdo con el esfuerzo, eficacia, eficiencia, responsabilidad y condiciones del puesto; elevando la productividad del personal, con el fin de determinar y brindar al trabajador oportunidades de programas de capacitación y desarrollo.

4.2.3 Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo; en la relación laboral elegir un proceso de contratación dependiendo del personal que se está contratando, propiciando un desarrollo integral para un manejo de conflictos laborales como una negociación del contrato y que vaya acorde con la Ley Federal del Trabajo, para resolver eficazmente los problemas que se susciten en la relación laboral.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

Las clínicas de Servicios de Extensión Universitarias de Salud de la Universidad Autónoma de Querétaro, empezaron en el año de de 1985, producto de la necesidad de contar con servicios médicos acordes a las necesidades de la época, estas fueron empezando como un servicio médico adicional para la atención de sus trabajadores, empezaron en un casa prestada por el municipio, y en cual contaba con solo 4 médicos: Médico general, ginecólogo, pediatra y psicólogo.

Al inicio, como sucede con frecuencia, las clínicas tenían bajos niveles de pacientes, la demanda de aquella época fundamentalmente estaba en las enfermedades infecciosas, sobre todo en la población infantil, la atención obstétrica ocupaba el primer lugar de atención, y sobre todo, la población en general de esa época era acorde a la infraestructura creada.

Con el paso de los años crecieron, llegando en un momento en que se necesitaba tener mayor infraestructura; El municipio dono un terreno y la construcción fue por parte de la misma Universidad, en el cual fue una transformación total por que en ese momento ya se empezó a contar con quirófanos y mayor número de médicos para la atención, provocando un cambio total al grado que se construyeron mas clínicas en la ciudad y contando con mas servicios como el odontológico.

Además en los sistemas de salud ocurren dos fenómenos, el primero es una profunda transformación de la pirámide poblacional y segundo, cambios en el perfil epidemiológico.

Del primero, destaca la cada vez más estrecha base de la pirámide poblacional, por menos nacimientos, producto de los programas de control natal y el ensanchamiento del vértice, por el incremento de la población mayor de 60 años aunado al incremento en la expectativa de vida, que en aquella época era en

promedio de 60 años y que actualmente aumentó a 77 años para los hombres y 79 años para las mujeres.

Del segundo se tiene que, con el envejecimiento de la población, aparecen enfermedades que no veíamos con frecuencia, como son las enfermedades crónico-degenerativas y sus complicaciones, que actualmente ocupan las primeras causas de ingreso, además de estancias hospitalarias prolongadas, mayor número de complicaciones por invalidez y sobre todo, un mayor costo.

Ambas circunstancias generaron nuevas necesidades, aunado al incremento de la población en general; Estas condiciones obligan a enfocarse en intervenciones costo- efectivas y en el fortalecimiento de las acciones de prevención y promoción como las alternativas más viables para enfrentar padecimientos que requieren de tratamientos más costosos y prolongados. Es nuestra responsabilidad como sociedad desarrollar y fortalecer una nueva cultura de la salud que enfatice la importancia de la adopción de estilos de vida saludables, fomentando el autocuidado de la salud e impulsar la prevención de la enfermedad y las discapacidades.

En la actualidad se dan un promedio de 16 mil consultas al mes, de primera vez y subsecuentes en todas sus especialidades y en conjunto con las demás clínicas, de esta forma se logra que las nuevas y futuras generaciones de mexicanos gocen de mejores condiciones de salud en general y se enfrenten a menores cargas de enfermedad.

1.1. Misión institucional



Impartir educación universitaria de calidad, en sus distintas modalidades en los niveles medio superior y superior; formar profesionales competitivos al servicio de la sociedad; llevar a cabo investigación humanística, científica y tecnológica, generadora de bienestar y progreso en su ámbito de influencia; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología y el arte, contribuir en un ambiente de participación responsable, apertura, libertad, respeto y crítica propositiva al desarrollo al logro de nuevas y mejores formas de vida y convivencia humana.⁴

1.2. Visión institucional

La UAQ es una institución de educación superior con pertinencia social, financieramente viable, que centra la atención en la formación de sus estudiantes para asegurar su permanencia y su desarrollo integral, con programas educativos reconocidos por su buena calidad. Genera y aplica el conocimiento, forma recursos humanos en investigación, con cuerpos académicos consolidados, integrados en redes de colaboración a nivel nacional e internacional; con procesos de gestión, eficaces y eficientes, contribuyendo a la preservación y difusión de la cultura, estrechamente vinculada con los diferentes sectores de la sociedad, promoviendo la pluralidad y libertad de pensamiento.⁵

1.3. Objetivo general de los Servicios de Extensión Universitaria de Salud

Ofrecer a la población del Estado de Querétaro una alternativa de servicios de salud, y en donde puedan ser resueltas todas sus necesidades y requerimientos de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, respaldados sustancialmente en:

-  Vanguardia en tecnología
-  Equipamiento e instrumental adecuados

⁴ Universidad Autónoma de Querétaro. Rectoría. Misión. <<http://www.uaq.mx/rectoria/mision.html>>

⁵ Universidad Autónoma de Querétaro. Rectoría. Visión <<http://www.uaq.mx/rectoria/vision.html>>

- ✚ Precios altamente competitivos
- ✚ Confiabilidad en todos los servicios ofrecidos
- ✚ Instalaciones modernas y funcionales
- ✚ Cultura de servicio de todo el personal
- ✚ Trato personalizado
- ✚ Staff médico actualizado
- ✚ Capacitación permanente de todo su grupo médico, enfermería, técnico y administrativo

1.4. Tipo de atención ofrecida

Los servicios de Extensión Universitaria de Salud de la Universidad Autónoma de Querétaro son los siguientes:

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| ✚ Medicina general | ✚ Pediatría |
| ✚ Alergología | ✚ Psicología |
| ✚ Cirugía pediátrica | ✚ Rehabilitación |
| ✚ Cirugía general | ✚ Traumatología |
| ✚ Cirugía plástica | ✚ Ultrasonido |
| ✚ Gastroenterología | ✚ Urología |
| ✚ Endoscopia | ✚ Angiología |
| ✚ Dermatología | ✚ Odontología: |
| ✚ Ginecología | • General |
| ✚ Medicina interna | • Cirugía maxilofacial |
| ✚ Neumólogo | • Ortodoncia |
| ✚ Nutrición | • Endodoncia |
| ✚ Oftalmología | • Odontopediatría |
| ✚ Oncología | • Prótesis |
| ✚ Optometrista | ✚ Servicio de farmacia |
| ✚ Otorrinolaringología | ✚ Servicio de análisis clínicos |
| ✚ Patología | ✚ Servicio de Rx |
| ✚ Colposcopia | |

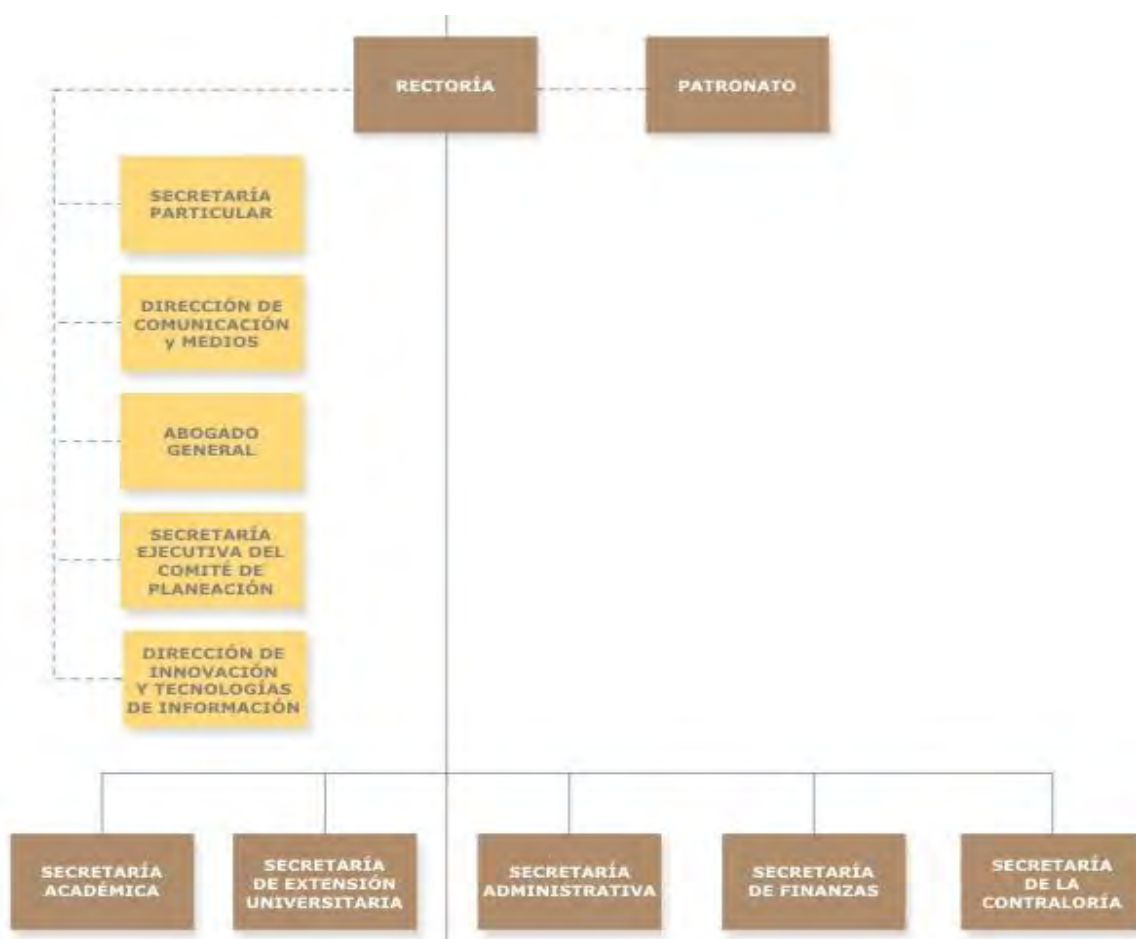
1.5. Número de trabajadores

Las clínicas de la Universidad Autónoma de Querétaro son tres, una de ellas ubicada en el norte de la ciudad (Unidad Santa Rosa Jáuregui), en el centro (Unidad Policlínica) y en el sureste (Unidad Santa Bárbara).

Número de trabajadores por clínica:

- Unidad Santa Rosa Jáuregui **47 trabajadores**
- Unidad Policlínica **12 trabajadores**
- Unidad Santa Bárbara **115 trabajadores**

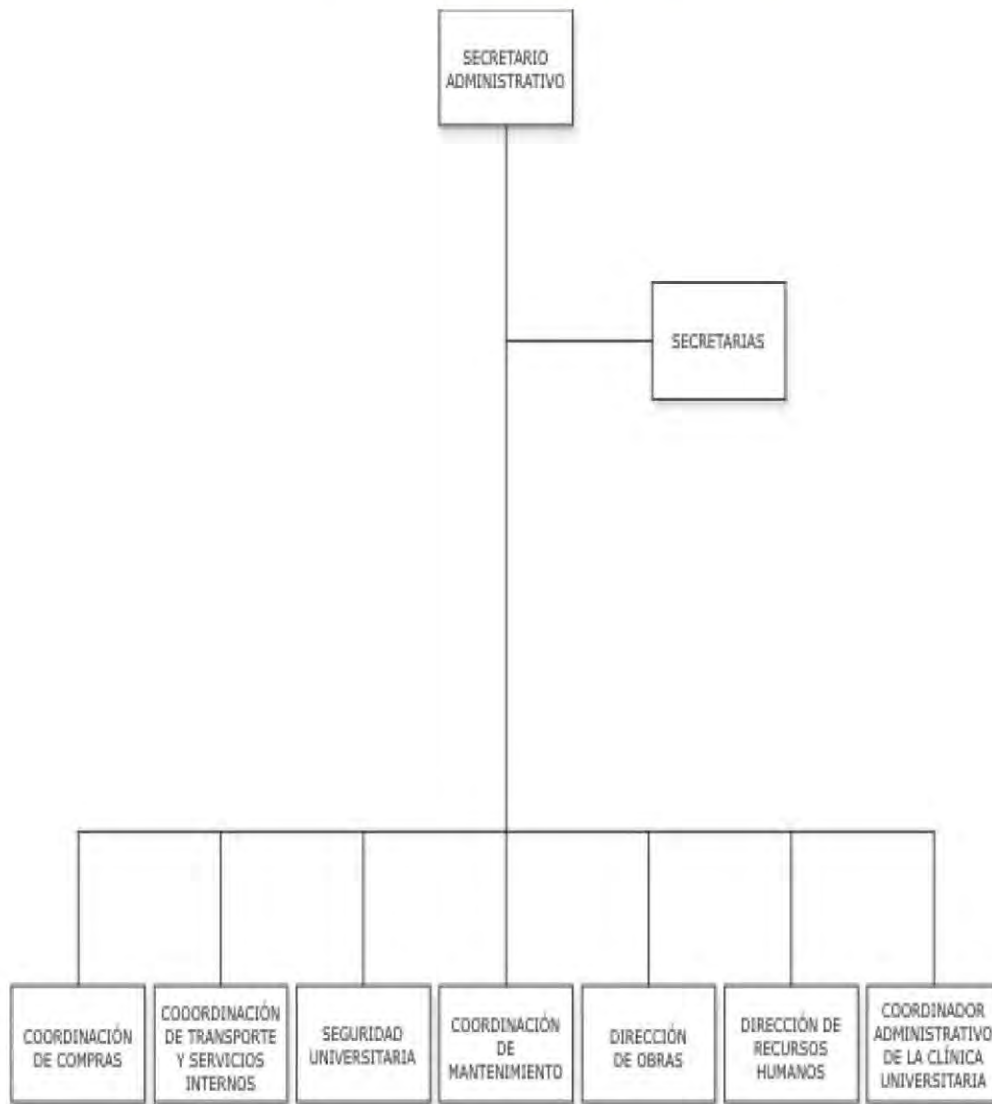
1.6. Organigrama general



6

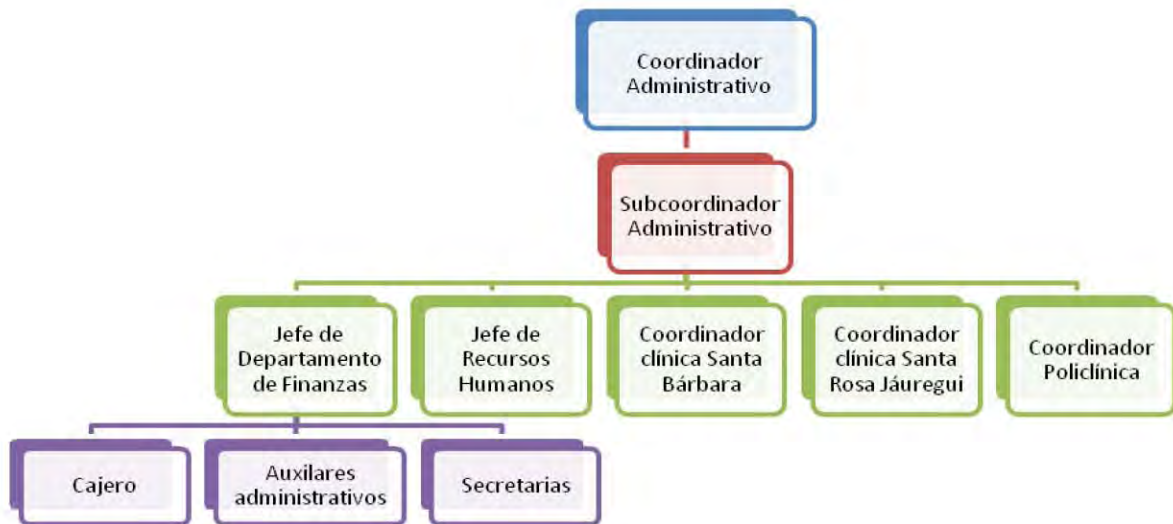
⁶ Universidad Autónoma de Querétaro. (2008). Rectoría. Estructura Orgánica. <<http://www.uaq.mx/rectoria/organigrama.html>>

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA



7

⁷ Universidad Autónoma de Querétaro. (2008). Rectoría. Estructura Orgánica. Secretaría Administrativa http://www.uaq.mx/transparencia/organigrama/org_administrativa.html



CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. La problemática en la administración de los recursos humanos

En México, los procesos para la prestación de servicios de salud atraviesan por dificultades, al igual que en la mayoría de los países del mundo, inclusive en los países más desarrollados, pues en el momento actual, los problemas sociales, políticos, económico, los modelos de administración de las organizaciones, las dificultades propias del manejo de enfermedades y los estándares de calidad, en conjunto, hacen compleja la solución de los diversos factores que intervienen en la prestación de servicios de salud.⁸

Por otra parte, la calidad en los servicios de salud ha adquirido gran relevancia en las últimas décadas, esta relevancia deriva de una gran variedad de factores, entre los cuales destacan el reconocimiento de la salud como un elemento fundamental del individuo; el desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología, lo cual ha motivado exigencia de mayor rigor científico, ético y administrativo; el financiamiento de las organizaciones de salud, así como la formación, capacitación y desarrollo del personal de salud.

En este contexto, los recursos humanos son uno de los elementos más importantes para la prestación de servicios de salud, pues todas modalidades que implica el cuidado de la salud dependen de la existencia de un conjunto idóneo de personal capacitado para lograr los objetivos de la atención brindada.

Para lograr lo anterior, es necesario el diseño y empleo de planes sistemáticos, integrados y coherentes en los que se tenga en cuenta no sólo los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, sino también las actitudes indispensables del personal, los perfiles de actuación de cada uno, la distribución en los servicios de salud para hacerlos eficaces, en fin, la integración de los equipos de trabajo indispensables para el lugar donde se proporcionen los servicios de salud.

⁸ Fernández Ruiz, Jorge, *Servicios Públicos de Salud y Temas Conexos*, Pág.45

En este sentido, la preocupación que guía la presente investigación se centra en el área de recursos humanos de los Servicios de Extensión Universitaria de Salud de la UAQ.

La administración de los recursos humanos se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones, así las personas constituyen una base fundamental sobre la que se mueve la administración de los recursos humanos,⁹ es por ello que se deben llevar a cabo estrategias para resolver los problemas, para que exista una selección de personal, un proceso de reclutamiento, capacitación, un análisis y perfil de puestos y evaluaciones al desempeño.

Esperando que con este trabajo se otorgue beneficios a los Servicios de Extensión Universitaria de Salud (**SEUS**) de la Universidad Autónoma de Querétaro cubriendo sus necesidades.

⁹ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Pág. 6

2.2. Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos es extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización; igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones, procesos y de un sin número de otras variables importantes.

En una época llena de inquietudes, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo; donde la administración de recursos organizacionales se hace más compleja y desafiante, especialmente la de administración de recursos humanos, donde la reducción de gastos parece ser más fácil y de efectos más inmediatos y visibles desde un punto de vista estrictamente financiero. Sin embargo tiene grandes cambios e innovaciones debido a la creciente globalización y a la gradual exposición de la fuerte competencia.

Como propuesta, un modelo de administración de recursos humanos se debe considerar que las personas no son un problema para la clínica sino la solución de los problemas, debido a que éstas son una ventaja competitiva y el principal socio del negocio, las que le dan dinamismo, vigor e inteligencia.

Proponiendo como puntos específicos para el desarrollo del modelo:

1. Análisis y perfil de puestos, valuación de puestos y evaluación al desempeño.
2. Planeación de estructura y necesidades.
3. Proceso de reclutamiento y selección de personal.
4. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

En resumen, para los procesos de planeación de recursos humanos se requiere conocer la proyección de necesidades de la institución. La base para una correcta planeación son ante todo las proyecciones de actividades, de aquí la relevancia del proceso de planeación de recursos humanos.

2.3. Preguntas de investigación

- 1) ¿Cuál será la mejora de calidad en la atención?
- 2) ¿Cuál sería la proyección de la estructura organizacional de la clínica?
- 3) ¿Se lograra que el personal trabaje para los objetivos de la organización?
- 4) ¿Cuál será la continuidad de la labor profesional del empleado para valorar su actuación y sus resultados logrados en el desempeño a su cargo?
- 5) ¿Se lograra que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo?
- 6) ¿Será propicio un desarrollo integral para un manejo de conflictos laborales?

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración constituye la forma de hacer que las cosas se hagan de la mejor manera posible, mediante los recursos disponibles, para alcanzar objetivos.

La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:¹⁰

1. Alcance de los objetivos.
2. Por medio de las personas.
3. A través de técnicas.
4. En una organización.¹¹

La administración de recursos humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, debido a que contribuye al logro de los objetivos de éstas y de las personas que la conforman. Esta consiste en la planeación, organización, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Por otro lado, hay autores como David A. Decenzo y Stephen P. Robbins que lo podían manejar de otra manera señalando que:

La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, [...] puede verse desde dos enfoques distintos, primero: la administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización [...] segundo: la administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes.¹²

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humano*, Pág. 126

¹¹ Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. *Organization and management: a system approach*, Pág.6

¹²Decenzo, David A. *Administración de Recursos Humanos*, Pág. 8

En tanto, Wayne Mondy y Robert M. Noe muestran que la administración de recursos humanos: “Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recursos Humanos”.¹³

Para George T. Milkovich y John W. Boudreau, dirección de recursos humanos: “Es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”.¹⁴

Robert M. Noe y R. Wayne Mondy incluyen al inicio de su obra, administración de recursos humanos, el significado de la administración del capital humano, apuntan que: “Es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa”.¹⁵

Por último, la función de administración de recursos humanos ha adoptado un carácter estratégico, por lo que ha recibido el nombre de: administración estratégica de recursos humanos.

Para Valle Cabrera, Ramón J. la administración estratégica de recursos humanos:

Es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos. Defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.¹⁶

¹³ Mondy, Wayne R. *Administración de Recursos Humanos*, Pág. 4

¹⁴ Milkovich, George T. *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, Pág. 2

¹⁵ Mondy, Wayne R. *Administración de Recursos Humanos*, Pág. 3

¹⁶ Valle Cabrera, Ramón J. *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Págs. 35-36

3.1. Objetivos de la administración de los recursos humanos

El tema central de esta investigación lo constituyen las personas que laboran en los Servicios de Extensión Universitaria de Salud, como todos sabemos, las personas (recursos humanos) poseemos objetivos en la vida. La mayoría de ellos los podremos alcanzar en el espacio de las organizaciones, a la vez que también contribuiremos a lograr los objetivos que éstas se hayan propuesto. Para conseguir este propósito de una forma planeada y organizada tendremos que recurrir al estudio de la administración de recursos humanos.

Por otro lado, los objetivos organizacionales son para tratar de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Es por ello que la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus trabajadores.

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

3.2. Subsistema de organización de los recursos humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye¹⁷:

1. Análisis y perfil de puestos
2. Valuación de puestos
3. Evaluación al desempeño

Herramientas administrativas como base para el desarrollo correcto de las prácticas que agrupan en la función de administración de los recursos humanos, debido a que constituyen un instrumento valioso para propiciar el logro de mayores niveles de productividad y exigencia permanente en las organizaciones. Asimismo, con el análisis y el perfil de puestos se respalda la realización de tareas fundamentales relativas a la administración de los recursos humanos tales como reclutamiento, selección de personal, evaluación al desempeño y capacitación.

3.2.1. Análisis y perfil de puestos

El análisis de puestos consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis de puestos, supone un estudio meticuloso que revela detalles importantes, concretamente identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo determinado.¹⁸

La descripción de puestos es el punto de partida para establecer un buen sistema de remuneraciones. Ricardo Varela señala que en las organizaciones existen puestos tan diversos como numerosos, en virtud de la división de funciones indispensables para llevar a cabo una adecuada operación.¹⁹

De acuerdo con Tolo Rimsky, la descripción de puestos es sencillamente un resumen de los más importantes aspectos y características de un puesto, incluyendo el propósito del mismo y el detalle de sus principales tareas y obligaciones. Algunas descripciones, dependiendo el uso que se les dé, pueden

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humano*, Pág. 195

¹⁸ Gómez Mejía, Luis R. *Dirección y gestión de recursos humanos*, Pág. 70

¹⁹ Varela, Ricardo. *Administración de la compensación*, Pág. 74

incluir también un detalle del lugar de trabajo, de los riesgos a que el trabajador está expuesto y de otros elementos que se utilizan para evaluarlo.²⁰

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos. Asimismo, el análisis genera información acerca de los requerimientos de cada puesto; después, tal información, se utiliza para desarrollar la descripción del puesto (aquello que comprende el puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto (el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo).²¹

Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y calificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de recursos humanos.

Hay que considerar la importancia de la descripción de puestos, ésta al concebirse como un documento sencillo que resume en forma clara y sintética las tareas, obligaciones y espacio físico en el que se desenvuelve un puesto de trabajo permite que éste se mantenga actualizado y que las organizaciones funcionen u operen de manera flexible a los cambios vertiginosos que ocurren en su ambiente.

²⁰ Rimsky, Tolo. *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*, Pág. 49

²¹ Dessler, Gary. *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, Pág. 30

Entre los objetivos más importantes se busca alcanzar con el empleo de la descripción de puestos están:

- a) Brindar información del puesto de trabajo que sumado a otros elementos permitan elevar los niveles de productividad de la organización.
- b) Conocer el espacio físico del trabajo.
- c) Aclara el grado de contribuciones que exige la organización a quien ocupe el puesto.
- d) Conduce a facilitar en el menor tiempo la adaptación del nuevo empleado a la organización.
- e) Especificar las tareas y obligaciones que el individuo tendrá al instalarse en el puesto, y ayuda a disminuir el grado de ansiedad que se padece cuando no se tiene el conocimiento de lo que se debe de hacer.

Los diversos usos que se le pueden dar son los siguientes:

- Planeación de recursos humanos.
- Elaboración de manuales de organización.
- Reclutamiento y selección de personal.
- En la inducción y familiarización de los nuevos empleados al puesto.
- Establecer estructuras salariales.
- Evaluar el desempeño de los empleados.
- Realización de auditorías administrativas y de recursos humanos.
- Deslindar responsabilidades en conflictos laborales o demandas ante las autoridades competentes.
- En cualquier programa que conlleve a la reorganización o reingeniería de procesos y modelos de calidad y servicio.

Como un contenido general de lo que incluye una descripción de puestos, mismo que pueden variar dependiendo del tipo de organización, se enuncian los siguientes:

- a) Identificación del puesto: Se refiere a los requisitos que el aspirante deberá cumplir para ocupar el puesto.
- b) Propósito general del puesto (objetivo o razón): Básicamente describe la razón de ser del puesto, su misión dentro de la organización o el objetivo general para el cual fue creado.
- c) Descripción específica y funciones principales del puesto: Es la esencia medular del puesto, pues en él se señalan todas las funciones y responsabilidades. En los puestos operativos se enuncian las actividades de manera diaria, periódica y eventual.
- d) Naturaleza y alcance del puesto: En ésta se señala la ubicación del puesto dentro del organigrama, los puestos subordinados que tenga dicho puesto y el propósito general de cada uno de ellos; los retos, obstáculos y dificultades a los que se enfrenta el ocupante del puesto así como las relaciones internas y externas que tiene el puesto y cuáles son sus fines.
- e) Dimensiones del puesto: Contempla aquella información de tipo cuantitativo que tiene el puesto y que define de manera importante la complejidad en el desarrollo del mismo o que genera un impacto en la organización como contribución al logro de los objetivos.
- f) Especificaciones y perfil de puesto: Se refiere a las características que exige el puesto y que debe tener el ocupante del mismo, como los conocimientos, habilidades requeridas, experiencia, aptitudes, actitudes, idiomas, manejo de equipos o procesos, etc. También se consideran algunos aspectos que deben tener las personas en términos de escolaridad, edad, estado civil, sexo, nacionalidad, etc.

3.2.2. Valuación de puestos

La valuación de puestos es el segundo elemento clave para llevar a cabo un buen programa de remuneración, este proceso no puede llevarse a cabo sin antes realizar el análisis y el perfil de puestos.

La valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Una de las definiciones que manejan los expertos, señala que la valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás. A su vez, esta ordenación tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos.²²

Tolo Rimsky le denomina evaluación de puestos a determinar el valor de un puesto individual en una empresa u organización con relación a otros puestos de la misma,²³ por lo tanto, el autor no lo considera una medición en alguna unidad conocida de peso o valor monetario, sino una medida relativa de un puesto con respecto a otros puestos, de ahí que le llame evaluación de puestos y no valuación de puestos.

Al igual que Tolo Rimsky, otros autores emplean el término evaluación de puestos para referirse a estimar o apreciar el valor de los mismos, mediante la utilización de una técnica que permite ordenarlos según la importancia de cada uno en relación con los demás puestos de la empresa²⁴, en una palabra, la determinación de sus valores relativos.

²² Varela, Ricardo. *Administración de la compensación*, Pág. 95

²³ Tolo, Rimsky. *Administración de la remuneración: nuevos sistemas de pago al personal*, Pág. 87

²⁴ Sackmann Bengole, Alfredo. *Administración de recursos humanos: Remuneraciones*, Pág.61

Entonces se podría señalar que la importancia de la valuación de puestos es un proceso que evalúa las funciones y responsabilidades del puesto respecto a otro y que lo hace importante para poder determinar su valor relativo, con el fin de diseñar una estructura salarial justa que permita mantener una equidad interna entre los puestos y equidad externa en relación al mercado.

La gran mayoría de los autores coincide en señalar la importancia de la valuación de puestos:

- Obtener datos reales, definidos y sistemáticos para determinar los valores relativos a los puestos.
- Lograr una base de equidad para la administración de remuneraciones.²⁵
- Establecer políticas de remuneración y compensación que permitan diseñar una estructura de salarios que sea competitiva con la información que maneja el mercado.
- Atraer y retener personal capaz, con los conocimientos y habilidades necesarias para hacer más eficiente y competitiva la empresa.
- Optimizar los costos de personal, con un buen sistema de valuación.
- Disminuir las quejas y la rotación del personal, elevando la moral de los empleados.

Entre los usos de la valuación de puestos se encuentre los siguientes:

- Mantener una equidad interna entre los diferentes puestos de la organización para dar a cada quien su valor en función de las complejidades, responsabilidades y contribuciones a la organización.
- Diseñar la estructura de remuneraciones de la empresa mediante tabuladores de sueldo por nivel y rango.
- Establecer valores monetarios del puesto cuando no hay información del mercado disponible sobre ellos.

²⁵ *Ídem., Pág.62*

- Realizar encuestas de mercado para conocer qué tan competitivo es el puesto y así evitar fuga de talentos por estar en desventaja.
- Proporcionar evidencias en aquellas situaciones o controversias legales en donde es necesario probar que la remuneración está en igualdad con el valor del puesto.

Son muchas las ventajas que ofrece un buen sistema de valuación, algunas de ellas son:

- La asignación de salarios.
- Un mayor control en la asignación y administración del presupuesto de nómina.
- Evitar favoritismos entre los jefes y los empleados por no contar con una base para determinar la remuneración de manera más justa y objetiva conforme a la naturaleza del puesto.
- Permitir contar con un tabulador de sueldos que pueda ser administrado por cada una de las áreas organizacionales de la empresa, con políticas claras para su aplicación.
- Definir políticas salariales para asignar los sueldos con base en tabuladores, evaluación del desempeño, mercado, resultados financieros de la empresa, etcétera.
- Evitar problemas relacionados con el desconocimiento de la importancia que cada puesto tiene respecto a otro que provoca insatisfacción del personal por la determinación de cálculos empíricos.

Los métodos a través de los cuales se llevan a cabo la valuación de puestos son:

1. Alineamiento o jerarquización
2. Escalas o por grados predeterminados
3. Método de comparación de factores
4. Método de puntos

1. Alineamiento o jerarquización:

Este método es el más sencillo, “consiste en ordenar los puestos desde el más importante hasta el menos importante o viceversa.”²⁶ Se le conoce también como jerarquía o rango de puestos. Para llevar a cabo la valuación, el comité acomodará los puestos según su criterio, en algunos casos utilizan tarjetas con el nombre de los puestos para facilitar su ordenamiento.

Este método funciona en empresas pequeñas o medianas donde los puestos no son complejos de entender, pues en algunos casos no se requiere tener la descripción. Una vez que se ha hecho el ordenamiento cada miembro del comité da a conocer su ordenamiento para llegar a un consenso y obtener la estructura ordenada de cada uno de ellos.

2. Escalas o por grados determinados:

Este método es un poco más complejo que el anterior, pero conceptualmente más sencillo, consiste en establecer una escala con un número de grados para luego ubicar los puestos.

Para ello será necesario definir claramente los criterios con los que se diseñarán los grados y las bases sobre las que se compararán las especificaciones de diversos puestos, para obtener, a partir de ahí, la siguiente jerarquía de grupos.²⁷

Grado 1. Trabajadores no calificados

Grado 2. Trabajadores calificados

Grado 3. Puestos de criterio

Grado 4. Puestos técnicos

Grado 5. Puestos ejecutivos

Grado 6. Puestos gerenciales

Grado 7. Puestos directivos

²⁶ Rimsky, Tolo. *Administración de la remuneración total: Nuevos sistemas de pago al personal*, Pág. 100

²⁷ Varela, Ricardo. *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, Pág. 106

En cada uno de ellos se establece una breve descripción de lo que representa el grado, por ejemplo, en el caso de puestos gerenciales, la descripción indica: “estos puestos tienen una responsabilidad directa sobre un área completa de actividad”,²⁸ en cambio si son puestos de trabajador no calificado, la definición menciona: “no se exige preparación previa, ya que para desempeñar el trabajo sólo se requiere cuidado, esmero y conciencia de seguridad”.²⁹

3. Método de comparación de factores:

Este modelo fue diseñado por Eugéne Benge en 1961 y consiste principalmente en valuar los puestos al comparar uno con otro, pero a diferencia del método de alineamiento, el puesto se divide en partes o factores.³⁰

Rimsky señala que, como su nombre lo indica, el método descompone el puesto en factores y éstos se comparan con los mismos factores de otros puestos conocidos y denominados como “puestos clave [o] puestos de referencia”³¹

En este método se hace necesario determinar los factores, de valuación, por ejemplo: habilidad, responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, etcétera. No existe una regla específica para determinar los factores que se utilizarán debido a que estos pueden incluso ser de carácter universal y dependerá del tipo de empresa que lo utilice.

Los pasos a seguir son:

- Determinar los factores de medición que se usarán.
- Seleccionar los puestos clave o puestos de referencia.
- Establecer la proporción de los valores de mercado de cada puesto de referencia que le corresponda a cada uno de los factores de medición.

²⁸ *Ídem. Págs. 106-107*

²⁹ *Ídem., Pág. 107*

³⁰ *Varela, Ricardo. Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Pág. 111*

³¹ *Rimsky, Tolo. Administración de la remuneración total: Nuevos sistemas de pago al personal, Págs.118-119*

- Evaluar los puestos comparando cada factor con el mismo factor de los puestos de referencia y asignarles una cifra determinada por análisis comparativos con las cifras de los puestos de referencia.

4. Método de puntos:

Es el método de más amplia difusión y más aplicado en las empresas, tiene la ventaja de basarse en una serie de escalas expresadas en puntos de fácil uso que permiten una razonable exactitud para valorar los puestos.

La característica de este sistema es que los puestos se descomponen en una serie de factores y subfactores comunes de medición, los cuales se analizan independientemente unos de otros, en forma similar al método de comparación de factores.

Para valorar los puestos por este método, se elabora un manual de valuación, el cual contiene los factores y subfactores con sus respectivos grados y puntos de tal manera que los integrantes del comité puedan fácilmente desmenuzar el contenido del puesto, (basados en la descripción de éstos) asignar el grado y puntaje correspondiente. Así, al sumarlos obtienen el total de puntos por puesto.

Determinación de los factores.

Se basa en establecer un conjunto de factores compensables, capaces de descomponer y explicar el contenido organizacional de cada uno de los puestos de una estructura.

Cada uno de los factores compensables tiene varios grados, los cuales expresan el nivel de requerimiento o complejidad del factor en el puesto.

A cada factor corresponde una ponderación, la cual indica la importancia que tiene dicho factor en el puesto. La ponderación de un factor puede ser igual para todos los puestos o se puede variar para enfatizar el factor en puestos específicos.

1. Los factores de valuación³²:

- Factor habilidad (requisitos intelectuales)
- Factor esfuerzo (requisitos físico y mental)
- Factor responsabilidad
- Factor condiciones de trabajo

El "peso" que se le da a los cuatro factores más utilizados:

Factor	Limite	Promedios
Habilidad	40 % a 65 %	50 %
Esfuerzo	10 % a 21 %	15 %
Responsabilidad	20 % a 30 %	25 %
Condiciones de trabajo	8 % a 12 %	10 %

Existen guías que nos permiten determinar el valor relativo de los factores, cada organización debe realizar el análisis estadístico necesario o confiar en el buen juicio y experiencia de quienes toman la decisión.

2. Ponderar los factores de valuación:

La ponderación es lo que se da a cada uno de los factores de evaluación o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos.

Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación muchas veces se intenta hacer ciertos ajustes, y esto hace que la suma de participación de todos los factores se vuelva diferente a cien. En estos casos, la escala de puntos sufrirá una reducción o crecimiento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición que estamos considerando.

³² Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humano*, Pág. 296

3. Montaje de la escala de puntos:

Es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado "A") corresponde al valor del porcentaje de ponderación. Es decir, los valores ponderados sirven como base para la elaboración de la escala de puntos y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor.

Progresiones de escala de puntos:

Grado				
Progresión	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV
Progresión aritmética	5	10	15	20

Fig. Progresión de la escala de puntos.

4. Montaje del manual de evaluación de cargos:

Ahora se procede a definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Ahora se trata del montaje del manual de evaluación de cargos, una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos³³.

5. Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación:

Se toma cada factor una vez y se comparan con el todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en cada factor.

³³ *Ídem*, Pág. 298

3.2.3. Evaluación al desempeño

La evaluación al desempeño es un concepto dinámico, debido a que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación al desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.³⁴

Y cuando un programa de evaluación al desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

En general, los principales beneficiarios son el individuo, el director, la organización y la comunidad.³⁵

Administración del desempeño.

Se considera la evaluación del desempeño como un sistema de apreciación del desempeño del factor humano y su potencial en el puesto. Fundamentado en la evaluación se despliega como un proceso de medición que tiene la finalidad de juzgar el nivel de ejecución acorde con las cualidades de la persona que ocupa un cargo específico. Su importancia radica en la contribución que a los objetivos de la función de recursos humanos, los cuales a su vez contribuyen a los objetivos globales organizacionales. Así, la administración del desempeño se integra al proceso administrativo y contribuye en estos dos sentidos.

La administración del desempeño es la puesta en marcha de proceso administrativo integrado a la evaluación del desempeño, mismo que incluye la planeación, organización, dirección y control de este proceso para contribuir a los objetivos de la función de recursos humanos y los objetivos globales, porque el rendimiento eficiente del potencial humano repercute en toda la organización.

³⁴ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Pág. 357

³⁵ *Ídem*. Pág. 365

Evaluación del desempeño: concepto e importancia.

En el proceso de administración de recursos humanos enunciado por Robbins³⁶ las etapas son las siguientes: reclutamiento y selección, éstas conforman la planificación de recursos humanos. Las otras etapas son orientación, capacitación, desarrollo de la carrera, compensación de beneficios y finalmente la evaluación del desempeño, que tiene el propósito de identificar y corregir problemas de rendimiento de los recursos humanos.

Este proceso de administración de recursos humanos tiene el fin de dotar a la organización de las personas adecuadas y calificadas para desempeñar actividades en una serie de cargos determinados, además de sostener un rendimiento elevado de ellas mismas. Nuevamente en este punto puede mencionarse que la evaluación del desempeño cumple un papel preponderante por sus objetivos como función aislada y sus propósitos dentro del marco del proceso de administración de recursos humanos³⁷.

De esta forma un sistema de evaluación del desempeño se constituye como un sistema que vigila y analiza conflictos en torno de la supervisión de personal y problemas en la ejecución del trabajo, coadyuva a la edificación de la identificación del trabajador o empleado con la empresa y el cargo, identifica capacidad y potencial humano, nivel de motivación y otros aspectos valiosos para la administración de recursos humanos.

Así, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se evalúa a los sujetos con el propósito de tomar decisiones objetivas en materia de recursos humanos orientadas al control del comportamiento de los trabajadores.³⁸ Es decir, esta técnica permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, para beneficio mutuo y posibilitar la creación de condiciones adecuadas que eleven y mejoren el rendimiento, de esta manera la organización produce bienes y servicios

³⁶ Robbins, Stephen P. *Administración*, Pág. 340

³⁷ *Ídem*, Págs. 340

³⁸ *Ídem*, Págs. 631-632

de calidad requeridos por el mercado y permite al trabajador aplicar sus aptitudes, conocimientos y satisfacer sus necesidades.³⁹

Propósitos y aplicaciones de la evaluación de desempeño.

Fundamentalmente deben identificarse los subsiguientes objetivos de la evaluación del desempeño:

- Optimizar los resultados, producto del desempeño en el cargo, de los individuos en el trabajo.
- Justificar la remuneración asignada y recomendada para cada empleado por medio de un procedimiento que permita identificar el talento y potencial humano.
- Mejorar el desempeño de los empleados para beneficio de él mismo y la organización y fundamentar necesidades de superación estableciendo planes de desarrollo y crecimiento.

La evaluación del desempeño tiene, entre otras aplicaciones las siguientes:

- Sistematización, clarificación y descripción del trabajo.
- Respeto de las funciones y responsabilidades del trabajo, en la clarificación del mismo y en la conciliación de conflictos entre supervisor y trabajador que pudieran derivarse por ese hecho.
- Identificar potencial, creatividad y talento humano.
- Establecer sobre bases reales el otorgamiento de incentivos para la motivación del trabajador.

Ahora bien, al aplicarse un sistema de evaluación del desempeño deben cuidarse, entre otros, los siguientes atributos:

³⁹ *Morales Arrieta, Juan Antonio. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Pág. 274*

- **Dinámico.** Como todo sistema requiere de retroalimentación, porque basado en el seguimiento debe alimentar al sistema para su mantenimiento y mejora.
- **Integral.** Un sistema de evaluación del desempeño debe lograr la integración del individuo a la organización y en esta tarea cumplen un rol sustancial la conformación de un comité y el apego a las políticas de la organización.
- **Facilitador.** Es uno de los primordiales objetivos facilitar el crecimiento de cada individuo en su puesto y en ese tenor, una de las bases fundamentales de estos sistemas es la flexibilidad que poseen para incorporar opiniones, preocupaciones y propuestas del empleado para mejorar y enriquecer el trabajo y los procesos productivos.

Métodos tradicionales de la evaluación al desempeño.

Método escala de gráficas.

En este método se analiza el desempeño por medio de factores de evaluación que pueden ser definidos y determinados previamente por un experto, conjunto con el evaluador. De esta forma la escala gráfica presenta un método de digerible conocimiento y cómoda administración.

Método de elección o selección forzada.

Método que evalúa el desempeño de los individuos en su puesto mediante frases que describen las funciones y facilitan la elección de una de las dos alternativas disponibles (sí y no).

Método de investigación de campo.

Este método consiste en realizar un levantamiento de información en el momento de ejecución de las labores que los empleados efectúan, y contrastando la evaluación con parámetros bien definidos tales como listas de verificación, o poseyendo como fuente de información las descripciones de puesto de las posiciones de cada uno de aquellos que serán evaluados.

Otra modalidad consiste en consumir entrevistas con los líderes de cada una de las áreas funcionales respecto del desempeño de los evaluados, siendo de valiosa ayuda ejecutar con formato escrito la entrevista.

Método de los incidentes críticos.

Se evalúan conductas extremas, bajo la idea de que los seres humanos presentan características en extremo (positivas o negativas) que dan origen a determinados resultados producto de dicha actitud polarizada. Cuando se aplica este método el experto debe registrar, bajo minuciosa observación, los sucesos y conductas en extremo positivas y negativas en el ejercicio del puesto del individuo en cuestión.

Método de ordenamiento.

La tarea fundamental es alinear u ordenar a los individuos de acuerdo con una o varias características evaluadas en ellos, las cuáles se califican asentando ésta en un formato diseñado previamente. El orden de los sujetos va del más útil al menos o poco útil. El inconveniente que presenta es que en la valoración de características cualitativas, al ser forzosa la alineación, algunos individuos quienes deberían alinearse en el mismo nivel, son ordenados uno a uno arriba o abajo del otro.⁴⁰

Método de comparación pareada.

Es el método que compara a los empleados en pares, uno contra uno en cada factor o criterio a evaluar. Por lo tanto el formato que se utiliza representa la comparación de empleados en un solo criterio de desempeño.

Método de administración de capital humano.

El capital humano es el grupo de diversos conceptos inherentes al ser humano entre los cuales se cuentan las habilidades, experiencias y sus conocimientos,

⁴⁰ *Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, Pág. 341*

además de su personalidad, apariencia, reputación, esfuerzo, comportamiento, talento y capacidad innata para realizar una tarea.⁴¹

Los factores básicos del presente modelo son:

- a) Calidad
- b) Cantidad
- c) Oportunidad
- d) Disposición
- e) Iniciativa

Los factores complementarios son:

- f) Liderazgo y supervisión
- g) Toma de decisiones
- h) Asistencia
- i) Competencia
- j) Diligencia
- k) Disciplina
- l) Discreción
- m) Eficacia
- n) Eficiencia
- o) Permanencia en el trabajo
- p) Puntualidad
- q) Respeto con compañeros de trabajo
- r) Responsabilidad
- s) Honradez

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, Págs. 360-361

Los grados correspondientes a los grados son:

- I. Deficiente
- II. Regular
- III. Buena
- IV. Siempre

Posteriormente a cada evaluación del desempeño, se podrían poner como acomodados un apartado de mejoramiento y desarrollo, señalar puntos fuertes y débiles, al mismo tiempo recomendaciones para el mejoramiento de la persona evaluada, junto con sus observaciones.

3.3. Subsistema de planeación de los recursos humanos

3.3.1. Planeación de estructura y necesidades

El inventario de personal es un recurso importante para una organización, debido a que muestra información relativa a las personas que trabajan en ella, en éste se especifican, para cada empleado, distintas características: demográficas, sus habilidades, las competencias que tiene certificadas, el grado en que posee las mismas, el rendimiento alcanzado en el desempeño de sus actividades, intereses, experiencia y el grado de actualización de los trabajadores.

Para John M. Ivancevich: “La lista de los datos que se pueden codificar en los inventarios es casi interminable y debe adaptarse a las necesidades de cada organización”.⁴²

Diversos autores coinciden en afirmar que algunos de los elementos más comunes en el inventario de personal son: nombre, nacionalidad, clave del empleado, fecha de nacimiento; datos familiares como: nombre de padres, hermanos, cónyuge e hijos; asimismo: nivel educativo, idiomas, cursos tomados dentro y fuera de la organización, publicaciones, licencias, evaluación del supervisor, nivel salarial, pasatiempos, puesto, área adscrita dentro de la organización, reconocimientos dentro de la organización, participación en cuerpos colegiados o asociaciones de profesionistas, entre otros.

La importancia del inventario de personal es que brinda información que permite identificar las necesidades presentes de personal, con lo que se convierte en un recurso de suma valía en el proceso de planeación estratégica de personal y particularmente en la formulación de la estrategia de recursos humanos, lo cual permite redefinir y enmendar el rumbo de la organización.

⁴² Ivancevich, John M., *Administración de recursos humanos*, Pág. 145

El objetivo del inventario de personal es conformar una base de datos que describa con detalle el tipo de personal con el que cuenta la organización, con el propósito, entre otros, de acrecentar su potencial.

Usos y aplicaciones del inventario de personal

Los usos y las aplicaciones del inventario de personal pueden resultar de distinta clase y van a depender del tamaño, giro, naturaleza y necesidades de una organización, los más comunes se enuncian a continuación⁴³:

1. Generación de estadísticas de la población laboral

El inventario de personal arroja información cuantitativa respecto al promedio de escolaridad del personal empleado, el porcentaje de mujeres y hombres laborando en puestos directivos, ejecutivos y operativos, los distintos niveles y escalas salariales que se ofrecen, la antigüedad laboral por persona en la organización, el grado de capacitación por género, número de integrantes por familia, entre otros; la cual brinda apoyo a los directivos de recursos humanos en las distintas decisiones tomadas en materia de planes de vida y carrera, capacitación y desarrollo de RH, planes de prestaciones sociales, etcétera.

2. Selección de personal

El inventario de personal es un valioso indicador que mide los aciertos o las fallas de una correcta o equivocada conducción del proceso de selección de personal. Si el inventario de personal muestra, por ejemplo, signos satisfactorios de desempeño del personal, el trabajo de selección de personal se podrá calificar como efectivo, estos signos se muestran en una previa evaluación al desempeño.

Por el contrario, si el inventario de personal refleja escasos logros del personal, cabría la necesidad de revisar el procedimiento de selección de personal, y los logros se identifican cuando el personal ha tenido buena calificación en su evaluación al desempeño.

⁴³ Aguilar Pastor, Eva María. *Dirección de recursos humanos*, Pág. 218

3. Capacitación

Para llevar a cabo un acertado proceso de capacitación de personal es necesario recabar la información respecto a cuáles carencias de conocimiento, habilidades y actitudes, deben ser satisfechas. El inventario de personal representa una fuente valiosa de información que permite orientar y guiar el proceso de capacitación ya que ilustra el grado y nivel de conocimientos o habilidades que posee cada empleado.

4. Evaluación del desempeño

Un aspecto que llama frecuentemente la atención de los directivos de recursos humanos lo constituye la preocupación de reducir la brecha entre el rendimiento real del trabajador y el rendimiento esperado. Con el inventario de personal es posible detectar problemas de rendimiento debido a que en él se: “Especifican para cada empleado, las competencias que tiene certificadas, el grado en que posee las mismas y el nivel de rendimiento alcanzado en el desempeño de sus tareas”.⁴⁴

5. Sistemas de remuneraciones

Como ya lo hemos mencionado, una revisión del inventario de personal permitirá identificar el grado de escolaridad del personal, la composición por género, el estado civil, la antigüedad laboral, el nivel de desempeño, entre otros datos que permitirán elaborar los planes de remuneración del personal, fundamentados en las necesidades intrínsecas (satisfacción por el trabajo realizado, grado de cumplimiento de las expectativas del trabajador) y extrínsecas (económicas, reconocimiento, grado de desempeño), de los grupos de población laboral existentes.

⁴⁴ *Ídem*, Pág. 221

3.4. Subsistemas de integración de los recursos humanos

3.4.1. Reclutamiento y selección de personal

Uno de los aspectos fundamentales de la función de administración de recursos humanos se relaciona con el proceso de integración de personal y el suministro de personas a la organización, es decir, aquello que atañe al reclutamiento y selección de personal; a las técnicas, medios, fuentes, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al personal a la organización⁴⁵. Si el recurso humano es, por naturaleza, complejo y versátil, el proceso de integración de personal demanda conocimientos muy específicos y el auxilio de otras disciplinas para alcanzar su objetivo: incorporar de manera oportuna y con la calidad conveniente al factor humano para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos globales.

De esta forma, se trata de abastecer a la organización de los talentos necesarios para su funcionamiento, mediante igualdad de oportunidades en el empleo de acuerdo con las condiciones actuales del empleo, asimismo la toma de decisión respecto a la contratación del personal, el análisis costo beneficio de dicha selección y de las estrategias para el logro de la competitividad que se exige.

Para John M. Ivancevich el reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece.⁴⁶

Por su parte Mondy y Noe apuntan que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.⁴⁷

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Pág. 150

⁴⁶ Ivancevich, John M. *Administración de recursos humanos*, Pág. 196

⁴⁷ Mondy, Wayne R. *Administración de recursos humanos*, Pág. 119

Por su parte, Miguel A. Sastre y Eva M. Aguilar destacan que el reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas.⁴⁸ Asimismo, relatan estos autores, que antes de decidir sobre qué fuentes y técnicas de reclutamiento son las más apropiadas, es importante tener en cuenta las exigencias tanto cuantitativas como cualitativas del proceso del reclutamiento en sí mismo. Y agregan:

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos del proceso resulta imprescindible partir de la información proporcionada por la planificación de plantillas y por el análisis de puestos de trabajo. En concreto, la información derivada de la especificación de contenido del puesto a cubrir es tan relevante que suele recogerse en un perfil llamado profesiograma, constituyéndose éste en un instrumento fundamental para determinar los mínimos exigibles a los candidatos, así como una referencia para realizar comparaciones entre lo que serían las características ideales del ocupante del puesto y las que de forma real presenten cada uno de los candidatos y se hagan visibles a lo largo del desarrollo del proceso de selección.⁴⁹

Algunos de sus objetivos se supeditan a los siguientes:

- Vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de reclutamiento.
- Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializada o profesional para la ubicación y colocación de mismo dentro de la organización.

⁴⁸ Aguilar Pastor, Sastre Castillo, *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*, Pág. 148.

⁴⁹ *Ídem*. 148

- Contribuir, mediante el oportuno suministro de individuos, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección de personal está constituido por las siguientes fases:

➤ **Primera fase:**

Identificación de la vacante mediante la planeación de recursos humanos o por otros medios, algunos motivos por los que se dan las vacantes son:

- a) Renuncia
- b) Puesto de nueva creación
- c) Jubilación
- d) Descenso
- e) Ascenso
- f) Fallecimiento
- g) Maternidad permiso
- h) Incremento de servicios

Recepción de la requisición de personal es la solicitud de suministro de personal y esta surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones.

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales⁵⁰.

Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- Proveer el factor humano adecuado y en el tiempo oportuno para cubrir vacantes.
- Utilizar diversas técnicas para identificar a los candidatos adecuados.
- Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

➤ **Segunda fase:**

Buscar e identificar candidatos a través del empleo de fuentes y medios de reclutamiento.

Para buscar e identificar el perfil correcto es necesario contar con la definición de requisitos única y compartida:

- Conocimientos y habilidades
- Experiencia laboral
- Conductas y motivadores necesarios para triunfar.
- Es importante que los candidatos sean compatibles con los valores de la organización

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Pág. 149

➤ **Tercera fase:**

Atraer y captar candidatos empleando fuentes y medios de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos y captarlos.

Medios de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos.

Medios de reclutamiento interno	Medios de reclutamiento externo
<ol style="list-style-type: none">1. Avisos del interior de la organización2. Boletín informativo3. Revistas internas de la organización4. Solicitud de palabra a empleados actuales5. Folletos6. Tableros electrónicos7. Promociones de personal8. Concurso de ascenso9. Requisición del sindicato10. Publicaciones informativas11. Lista de espera12. Intranet13. Periódico mural	<ol style="list-style-type: none">1. Altoparlante2. Volantes3. Páginas web de internet4. Correo ordinario5. Correo electrónico6. Murales7. Cine8. Radio9. Mantas rotuladas10. Revistas especializadas11. Cartelones12. Teléfono13. Prensa14. Televisión

Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentran los candidatos potenciales.

Fuentes de reclutamiento interno	Fuentes de reclutamiento externo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivo de solicitudes de empleo declinadas 2. Ascenso 3. Promoción 4. Gráficas de reemplazo 5. Evaluación al desempeño 6. Inventario de recursos humanos 7. Recomendaciones 8. Influencias 9. Bolsa de trabajo interna 10. Empleados actuales 11. Sindicato 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otras empresas 2. Sindicatos 3. Escuelas y Universidades 4. Grupos de intercambios con otras empresas 5. Recomendaciones 6. Influencias 7. Cámara de Industria y de Comercio 8. Agencias de empleo 9. Bolsa de trabajo externa 10. Candidato espontáneo

➤ **Cuarta fase:**

Recepción de solicitudes de empleo.

Posterior a la recepción de solicitudes, es necesario llevar a cabo el proceso de selección mediante la evaluación de los candidatos para encontrar al candidato más adecuado a la descripción de puesto. Es decir, que es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

3.4.2. Contratación e inducción de personal

El proceso de integración de recursos humanos culmina con la inducción de personal. Una vez que se han examinado, con base en los requerimientos para el puesto, los candidatos, se ha presentado una terna con ellos y se ha asumido la decisión final, la contratación y la inducción deben realizarse de manera simultánea. El objetivo apunta ahora hacia la rápida incorporación de los individuos al ambiente organizacional y el trabajo propiamente.

La contratación establece y formaliza legal y administrativamente la incorporación de los elementos humanos. La inducción permite que el empleado y los trabajadores se involucren en el ambiente, conozcan las instalaciones y de manera más precisa, conozcan los detalles respecto a las políticas, beneficios y desarrollo que se le ofrece.

La contratación de personal implica el inicio de una relación de trabajo que de acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, es la prestación de un trabajo personal subordinado (trabajador) a una persona (patrón), mediante el pago de un salario. La formalización de esta relación de trabajo se realiza mediante contrato de trabajo. En el contrato de trabajo se determinarán las responsabilidades y derechos de los trabajadores, así como los del patrón.

El objetivo principal de la inducción es lograr la integración de los nuevos empleados o trabajadores al medio ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización. Un programa de inducción debe estar siempre apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha de incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la organización. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este

primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la organización⁵¹.

Los objetivos que un programa de inducción **pretende alcanzar** son, entre otros más⁵²:

- Lograr que el nuevo empleado comience a similar la identidad de la empresa.
- Establecer las condiciones necesarias para incorporarse al empleado a un clima interno de trabajo, plagado de relaciones interpersonales de diferentes matices.
- Adaptar eficazmente al nuevo empleado o trabajador.
- Prevenir errores e imprecisiones en los canales de comunicación respecto a funciones, jerarquías, conflictos, etcétera.

⁵¹ Llanos Rete, Javier. *Integración de recursos humanos*, Págs. 186-193

⁵² Ivancevich, John, *Administración de Recursos Humanos*, Págs. 402-405

3.5. Subsistema de desarrollo de los recursos humanos

3.5.1. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos

En el proceso de los recursos humanos se incluyen las actividades de capacitación, estas representan las inversiones que la organización hace en su personal.⁵³ Y está vinculado con el desarrollo en la organización, porque funge como sistema detonador en el camino hacia la competitividad dentro de los actuales escenarios, en los cuales la sobrevivencia organizacional es tema de preocupación.

Con la capacitación se proporciona el conocimiento y se desarrollan las habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto. Por otra parte, con el desarrollo se busca un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo⁵⁴.

La capacitación es la asimilación y adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.⁵⁵ Este elemento es de fundamental relevancia, permite que el trabajador eleve el grado de desempeño en las funciones que integran al puesto, su beneficio se extiende a lo largo de la vida y permite que las empresas incrementen el valor de su capital humano. Es una de las mejores inversiones que puedan realizar las empresas, administrada inteligentemente y apareada con un sistema de identidad bien instrumentado generará trabajadores y empleados fieles, preparados y en vías de crecimiento y proyección. Además la capacitación, tal como lo cita Werther y Davis⁵⁶ es una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

⁵³ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Pág. 379

⁵⁴ *Idem*, Pág. 386

⁵⁵ Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*, Pág. 319

⁵⁶ Werther, William B. *Administración de personal y recursos humanos*, Pág. 148

Toda acción estratégica de capacitación debe considerar, además de los pormenores que presenta la definición del proceso enseñanza aprendizaje, las características de las personas que participarán en dichas acciones, así como demás condiciones que permitan la adecuada transmisión y asimilación del conocimiento.

Elaboración de planes y programas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

La función de capacitación se cumple mediante la integración de un plan de capacitación y la programación correspondiente, mismos que se elaboran conjugando información heterogénea tomada de las necesidades de la empresa.

El resultado de la conjugación de las indagaciones recabadas y el trabajo intelectual reflexivo será la composición de un plan de capacitación, lo que permitirá programar las acciones estratégicas pertinentes para cubrir las necesidades de capacitación, elevar la productividad y contribuir a los planes y objetivos globales de la organización.

Planes y programas de capacitación y desarrollo.

A pesar de ser el diagnóstico de necesidades etapa previa a la planeación y programación de capacitación, hay que señalar que un plan de capacitación es la determinación de un proyecto a mediano o largo plazo, producto de trabajo reflexivo e intelectual de la estrategia global a desplegar hacia toda la organización y que coadyuve a elevar la productividad y alcanzar los objetivos globales mediante esta función de recursos humanos.

Ahora bien, un programa de capacitación es un documento guía que permite la puesta en marcha del plan de capacitación, desglosa el conjunto de acciones de capacitación sistematizadas y jerarquizadas para su ejecución, en el cual se especifican las actividades, tiempo y recursos necesarios para su implantación.

La programación de la capacitación es diseñar el plan de trabajo, incluye estrategias y acciones pertinentes que tienen como objetivo atender las necesidades detectadas en una etapa anterior (diagnóstico de necesidades) y que se encuentran enfocadas hacia la transmisión de conocimientos, adquisición de habilidades y asimilación de actitudes para cumplir en forma efectiva las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto en la empresa.

El diagnóstico de necesidades es el principal detonador para el diseño de planes y programas de evaluación, así como de las técnicas y rubros principales para la evaluación de los mismos, los objetivos primordiales del diagnóstico de necesidades son entre otros⁵⁷:

- Determinar si los problemas de la organización, relacionados con el factor humano, son efectivamente por falta de capacitación.
- Identificar si los problemas detectados se originan en los trabajadores y empleados o son propios de la operación de la empresa a otro nivel o ámbito de acción.
- Determinar las acciones por desarrollar para hacer frente a las deficiencias identificadas.
- Enlistar las áreas de oportunidad que se combatirán con acciones estratégicas de capacitación.

Proceso de enseñanza–aprendizaje.

El proceso de enseñanza-aprendizaje conforma la integración de dos conceptos interdependientes, se afectan mutuamente en beneficio de la transmisión y recepción de conocimientos orientados a un fin. Este proceso es el “conjunto de pasos sistemáticos ordenados, su propósito es brindar los instrumentos teórico prácticos que permitan la modificación gradual y sistemática de la conducta del participante, orientados a desarrollar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes que se apliquen en el desempeño eficiente de sus actividades diarias”.⁵⁸

⁵⁷ Llanos, Javier. *Integración de recursos humanos*, Pág. 219

⁵⁸ Morales, Arturo. *El ABC del docente*, Págs. 4-5

Toda acción estratégica de capacitación debe considerar, además de los pormenores que presenta la definición del proceso enseñanza aprendizaje, las características de las personas que participarán en dichas acciones, así como demás condiciones que permitan la adecuada transmisión y asimilación del conocimiento. Para lo cual el experto debe considerar las diversas teorías del aprendizaje y de esta manera se realice con eficiencia la función de capacitación, se encamine hacia el incremento de la productividad y al crecimiento y autorrealización del individuo.

Técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Las técnicas de enseñanza aprendizaje son el conjunto de procedimientos y métodos que tienen como objetivo la transmisión del conocimiento y de la adquisición de habilidades, aptitudes y de la modificación de actitudes; sirven como apoyo del instructor para facilitar el aprendizaje y son esencial en la programación de la misma.

Las principales técnicas de enseñanza – aprendizaje están clasificadas en dos:



Técnicas de instrucción

Estas técnicas son efectivas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de la generación de comunicación dirigida y enfocada a determinados temas.

Las técnicas de instrucción son procedimientos específicos bien definidos por una serie de pasos o características propias que nos permiten llevar a cabo el proceso de instrucción.

Se clasifican en técnica demostrativa, técnica interrogativa y técnica expositiva, algunos ejemplos de técnicas:

Demostración: Es la ejemplificación o exhibición práctica de un enunciado no suficientemente comprensible, de una teoría, del funcionamiento o uso de un aparato, o de la ejecución de una operación cualquiera.

Interrogatorio: Es el tipo de comunicación pluridireccional que permite la interacción entre docente-alumno, alumno-alumno, propiciando el intercambio de ideas e informaciones.

Exposición: Consiste en la presentación oral de un tema, lógicamente estructurado. El recurso principal de la exposición es el lenguaje oral, por lo que debe ser objeto de la máxima atención por parte del expositor.

Mesa redonda: Consiste en una reunión de especialistas que sostienen posiciones divergentes o contradictorias sobre un mismo tema y exponen ante el grupo en forma sucesiva.

Técnicas grupales

Tienen la finalidad de integrar a los participantes, romper el hielo, facilitar el compañerismo, crear un ambiente de confianza y proveer la participación para la reflexión. Se dividen en técnicas de integración y facilitadoras de aprendizaje.

Medios auxiliares de la capacitación.

Los medios auxiliares o recursos didácticos son los materiales o instrumentos que apoyan al instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje para hacerlo eficiente, eficaz, versátil, creativo e interactivo. La selección de los mismos dependerá de objetivos de entrenamiento o capacitación, área a la que se enfocará la capacitación (psicomotriz, afectiva o cognoscitiva), nivel de puesto de los participantes, características de los recursos didácticos, infraestructura disponible, grado de profundidad del conocimiento y experiencia del instructor.

Los recursos didácticos más utilizados son:

Medio	Material y apoyo didáctico
Audiovisual	Películas, videos, televisión, diapositivas, transparencias, equipo de cómputo, etc.
Visual	Pizarrón, libros, modelos a escala, equipo, acetatos, rota folios, manuales, etc.
Audible	Discos, grabaciones en cinta y radio.

Cuadro 1. Recursos didácticos.

Evaluación de los programas de capacitación y desarrollo de los RH.

La evaluación es el proceso integral, consistente y metódico que permite medir hasta qué punto se han alcanzado los objetivos trazados, es decir, permite inferir el grado de efectividad de los programas de capacitación⁵⁹.

De acuerdo con Rodríguez⁶⁰ la evaluación entre otros aspectos debe ser:

- Ejecutada en equipo. Deberá abarcar diferentes puntos de vista de acuerdo con la perspectiva de los diversos participantes en el proceso de capacitación.
- Integral. Engranada a los procesos y objetivos de la empresa y no como función aislada.
- Específica. De tal manera que permita destacar las debilidades y oportunidades y responda a los propósitos para los cuales fue creado.

⁵⁹ Rodríguez, Mauro. *Formación de instructores*, Págs. 130

⁶⁰ *Ídem*, Págs. 130-132

Seguimiento de la capacitación y desarrollo de los RH.

El seguimiento constituye el elemento base para alimentar nuevamente el proceso de mejora de la capacitación. Evaluar los resultados y los costos de los programas ejecutados en toda la organización y su impacto en el desempeño y la productividad, es fundamental porque sirve de información insumo para renovar y darle nuevo cauce, acorde con el movimiento del contexto en el que se encuentra inmerso el negocio, y de la planeación de la capacitación correspondiente al siguiente periodo.

Los beneficios de la evaluación de la capacitación y desarrollo de los RH:

- Mejora en la calidad del producto o servicio o incremento de las ventas.
- Incremento de los índices de productividad.
- Fortalecimiento de las relaciones y disminución de conflictos en las relaciones laborales.
- Progreso en el clima laboral.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.1. Aplicación de las herramientas de los recursos humanos

4.1.1. Análisis y perfil de puestos

Debido a la división de trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización, ya sean cualitativas o cuantitativas, se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que deben tener el ocupante del puesto.

Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función por desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción también de éste.

Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciática, etcétera⁶¹.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo; su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por que lo hace). Es

⁶¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Pág. 226

básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

El análisis y la descripción de puestos como veremos más adelante constituyen un instrumento valioso para propiciar el logro de mayores niveles de productividad, exigencia permanente en la organizaciones. Asimismo, con el análisis y la descripción de puestos se respalda la realización de tareas fundamentales relativas a la administración de recursos humanos tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, administración de la remuneración y evaluación del desempeño.

Con el objeto de aclarar las tareas fundamentales y proponer un modelo de recursos humanos para los Servicios de Extensión Universitaria de Salud de la Universidad autónoma de Querétaro, se llevo a cabo la tarea de recopilar información que fue recaba mediante el método del cuestionario, el análisis se efectuó al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis y perfil de puesto, respondiendo por escrito todas las indicaciones posibles del puesto, su contenido y sus características.

Esta es una muestra representativa de los puestos que a continuación se describirán, el cuestionario fue realizado, este fue el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los todos los puestos.

Los 13 puestos representativos que se van a llevar a cabo para realizar el cuestionario y obtener la información descrita previamente son:

1. Coordinador administrativo
2. Subcoordinador administrativo
3. Jefe del departamento de finanzas
4. Jefe de recursos humanos
5. Coordinador clínica Santa Bárbara

6. Médico especialista
7. Médico general
8. Coordinador dental
9. Odontólogo especialista
10. Odontólogo general
11. Enfermera
12. Secretaria
13. Auxiliar administrativo

Cada análisis y perfil de puesto tiene la información necesaria para obtener los datos que se requieren para desarrollar el cuestionario como son:

- I. Identificación del puesto
- II. El propósito general del puesto
- III. Funciones específicas del puesto
- IV. Ubicación en el organigrama
- V. Relaciones (con quienes y para qué)
- VI. Dimensiones del puesto
- VII. Especificaciones y perfil de puesto

1.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Coordinador Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Coordinador Administrativo
- Titular: Jorge Antonio Lara Ovando
- Nivel del puesto: Coordinador Administrativo
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 1
- Puesto a quien reporta: Secretaría Administrativa
- Nombre del jefe inmediato: Dr. José Ambrosio Ochoa Olvera
- Puestos bajo su mando: Subcoordinación administrativa
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Coordinar, supervisar y realizar actividades necesarias para llevar a cabo de manera eficiente los asuntos que son presentados a diario; a fin de garantizar la atención administrativa oportuna de la clínica.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Supervisión de actividades en las áreas administrativas, médicas y las diferentes clínicas.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- Toma de decisiones basadas en análisis que ayudan a coordinar y actualizar todas las áreas.
- Estar al día en noticias para elaborar planes de acción.
- Mantener comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
- Lograr motivación en los colaboradores de la clínica.
- Elaborar planes de trabajo.
- Elaboración de indicadores de gestión correspondientes al área administrativa.

Actividades periódicas:

- Presentación de informes a la Secretaría Administrativa de la situación actual de la clínica.
- Presentación de los estados financieros.
- Acuerdos con Rectoría.

Actividades eventuales:

- Mantener informados a los empleados de logros obtenidos.
- Atención a proveedores.
- Convenios con Secretaría de Salud.
- Atención de quejas.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa de la Secretaría Administrativa
- De mando directivo hacia el Subcoordinador Administrativo, Departamento de Finanzas, Coordinadores de las clínicas de Santa Bárbara, Santa Rosa y Policlínica.

Relaciones externas:

- De mando de la Secretaría Administrativa

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Subcoordinador Administrativo

No. De subordinados indirectos:

- Departamento de Finanzas
- Coordinador clínica Santa Bárbara, Santa Rosa Jáuregui y Policlínica

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Administración, o en áreas de la salud.
- Maestría o especialidad en el área de administración o en áreas de la salud.
- Administrativos: Desarrollo de habilidades gerenciales
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Hablar en público
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo; adecuada administración de los recursos para proporcionar la atención.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de administración de empresas u áreas de la salud.
- Grado de maestría o especialidad en el área de administración o en áreas de la salud.

- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

2.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Subcoordinador Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Subcoordinador Administrativo
- Titular: Augusto Eugenio Aubert Peñaloza
- Nivel del puesto: Subcoordinador Administrativo
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 1
- Puesto a quien reporta: Coordinador Administrativo
- Nombre del jefe inmediato: Jorge Lara Ovando
- Puestos bajo su mando: Departamento de Finanzas y Coordinación de las clínicas de Santa Bárbara, Santa Rosa Jáuregui y Policlínica.
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs.

DESCRIPCION GENÉRICA

II. EL PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Coadyuvar con el coordinador administrativo para coordinar, supervisar y realizar actividades necesarias para llevar a cabo de manera eficiente los asuntos que son presentados a diario, con el fin de garantizar la atención administrativa oportuna de la clínica.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- Mantener comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
- Lograr motivación en los colaboradores de la clínica.
- Revisión de reportes diarios.
- Verificar la existencia de medicamentos e insumos.
- Atención de quejas de los pacientes.
- Permanece en contacto con los médicos para conocer las necesidades del área y resolverlas.
- Elaboración de indicadores de gestión correspondientes al área administrativa.

Actividades periódicas:

- Autorizar los pedidos de compras de medicamentos, materiales e insumos de las clínicas.
- Proponer ideas que mejoren el desempeño de la clínica, de tal manera que se busque siempre la eficacia y la eficiencia.

Actividades eventuales:

- Visitas periódicas a las clínicas.
- Verificar los adeudos pendientes.
- Establecer contratos con instituciones y empresas.
- Ofrecer servicios de las clínicas mediante convenios.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa de la Secretaría Administrativa
- De mando directivo hacia el Subcoordinador Administrativo, Departamento de Finanzas, Coordinadores de las clínicas de Santa Bárbara, Santa Rosa Jáuregui y Policlínica.

Relaciones externas:

- De mando de la Secretaría Administrativa

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Subcoordinador Administrativo

No. De subordinados indirectos:

- Departamento de Finanzas
- Coordinador clínica Santa Bárbara, Santa Rosa Jáuregui y Policlínica

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Administración o en áreas de la salud.
- Maestría o especialidad en el área de administración o en áreas de la salud.
- Administrativos: Desarrollo de habilidades gerenciales
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Hablar en público
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de administración de empresas u áreas de la salud.
- Grado de maestría o especialidad en el área de administración o en áreas de la salud.

- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

3.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010

Jefe del Departamento de Finanzas

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Finanzas
- Titular: Roberto Montes Martínez
- Nivel del puesto: Jefatura del Departamento de Finanzas
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 1
- Puesto a quien reporta: Subcoordinador Administrativo
- Nombre del jefe inmediato: Augusto Eugenio Aubert Peñaloza
- Puestos bajo su mando: Jefe de Recursos Humanos, Caja, Farmacia y Auxiliares
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes 9:00 a 17:00 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Organizar y dirigir las actividades financieras, recursos humanos y de logística de la clínica.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Dirigir, coordinar, gestionar y supervisar las actividades del proceso financiero en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de la normatividad definida por la Secretaría de Hacienda.
- Elaborar en conjunto con las otras clínicas el presupuesto de ingresos y egresos, así como el plan de operación institucional.
- Llevar los registros y realizar las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto de la clínica.
- Mantener información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
- Mantener los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.
- Aplicación de procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- Supervisión de áreas a su cargo.

- Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales de organización, y demás instrumentos de uso financiero y administrativo.
- Elaborar diariamente el corte de caja.

Actividades periódicas:

- Informar a la Subcoordinación Administrativa de los ingresos y egresos percibidos.
- Tramitar los pagos a contratistas, proveedores, así como cualquier otra obligación financiera de la institución.
- Presentación de informes de egreso e ingresos cada 3 meses.
- Presentación de informes de consultas otorgadas cada 3 meses.
- Elaboración de indicadores de gestión correspondientes al área administrativa.

Actividades eventuales:

- Reunión con el subcoordinador para resolución de problemas internos.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa de la Subcoordinación Administrativa
- De mando directivo hacia el Jefe de Recursos Humanos, Cajero, Auxiliar de farmacia, Auxiliar administrativo.

Relaciones externas:

- De mando de la Subcoordinación Administrativa

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Jefe de Recursos Humanos
- Cajero
- Auxiliar de Farmacia
- Auxiliar Administrativo

No. De subordinados indirectos: 4

- Coordinador clínica Santa Bárbara, Santa Rosa Jáuregui y Policlínica

ESPECIFICACION DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Administración o Contabilidad
- Maestría o especialidad en el área de administración
- Administrativos: Desarrollo de habilidades gerenciales
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Actitud de servicio
 - Planificador, metódico y ordenado
 - Alta capacidad de síntesis y análisis

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de administración de empresas o Contabilidad.
- Grado de Maestría o especialidad en el área de administración.

- Edad: No aplica
- Estado civil: Indistinto
- Sexo: No aplica

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Excelentes relaciones interpersonales
- Eficiente administración del tiempo.

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

4.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Jefe de Recursos Humanos

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Jefe de Recursos Humanos
- Titular: Ernesto Ferrer Vázquez
- Nivel del puesto: Jefe de Recursos Humanos
- Departamento: Finanzas
- No. de plazas que ocupan el puesto: 1
- Puesto a quien reporta: Jefe del Departamento de Finanzas
- Nombre del jefe inmediato: Roberto Montes Martínez
- Puestos bajo su mando: Ninguno
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes 8:00 a 15:30 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los Recursos Humanos.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Elaborar plan de trabajo.
- Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.
- Dictaminar normas y políticas con relación al reclutamiento y selección de personal de la clínica.
- Planificación de contratación de personal.
- Verificación del cumplimiento del proceso de nombramiento y contratación de personal.
- Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.
- Generación de reportes a la Subcoordinación Administrativa
- Atención del personal administrativo
- Generación de incidencias de personal

Actividades periódicas:

- Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño.
- Velar por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la clínica.
- Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene ocupacional.
- Reporte semanal de incidencias.
- Generación de nomina.
- Reporte de productividad.
- Altas y bajas de personal.
- Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene ocupacional.

Actividades eventuales:

- Reunión con el Jefe del Departamento de Finanzas para resolución de problemas internos.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Departamento de Finanzas

Relaciones externas:

- De mando de la Subcoordinación Administrativa

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Auxiliar administrativo

No. De subordinados indirectos: 1

Subcoordinador administrativo, coordinadores clínica Santa Bárbara, Santa Rosa Jáuregui y Policlínica.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Administración, Psicología o Ingeniería Industrial.
- Maestría o especialidad en el área de administración o recursos humanos.
- Administrativos: Desarrollo de habilidades gerenciales
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Integración de equipos gerenciales
 - Manejo y solución de conflictos.
 - Desarrollo organizacional.
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Aptitud analítica
 - Actitud de servicio

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de Administración de Empresas, Psicología o Ingeniería Industrial.
- Grado de Maestría o especialidad en el área de Administración.

- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Capacidad de análisis y síntesis
- Liderazgo y toma de decisiones
- Eficiente administración del tiempo.
- Facilidad en la exposición de ideas en forma verbal y escrita.

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

5.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Coordinador de clínica Santa Rosa

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Coordinador de clínica Santa Rosa
- Titular: Mario Arreola Moctezuma
- Nivel del puesto: Coordinador de clínica
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 3
- Puesto a quien reporta: Subcoordinación Administrativa
- Nombre del jefe inmediato: Augusto Eugenio Aubert Peñaloza
- Puestos bajo su mando: Médicos Generales, Médicos Especialistas, Enfermeras y Secretarias.
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes 9:00 a 14:00 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Coordinar, supervisar y realizar actividades necesarias para llevar a cabo de manera eficiente la clínica que tiene a cargo.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Mantener comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
- Lograr motivación en los colaboradores de la clínica.
- Revisión de reportes diarios.
- Verificar la existencia de medicamentos e insumos.
- Atención de quejas de los pacientes.
- Permanece en contacto con los médicos para conocer las necesidades del área y resolverlas.
- Checar bitácoras de farmacia, vigilancia.
- Checar pedidos que se hagan en tiempo.
- Solución de problemas internos.
- Corte diario, de ingresos y diarios.
- Reporte diario de consultas otorgadas.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.

Actividades periódicas:

- Realización de concentrados mensuales y anuales de ingresos y egresos.
- Realización de concentrados mensuales de consultas otorgadas.

Actividades eventuales:

- Recibir inspectores de la Secretaría de Salud.
- Atención de quejas de los usuarios.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Subcoordinador Administrativo
- De mando directivo hacia Médicos Generales y Especialistas, Coordinador Dental, Odontólogos Generales y Especialistas, Enfermeras, Secretarias, Personal de vigilancia e intendencia.

Relaciones externas:

- De mando de la Subcoordinación Administrativa

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Médicos Generales
- Médicos Especialistas
- Coordinador Dental
- Odontólogo Especialista
- Odontólogos Generales

- Enfermeras
- Secretarias
- Personal de vigilancia
- Personal de intendencia

No. De subordinados indirectos:

- Ninguno

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Administración o en áreas de la salud.
- Maestría o especialidad en el área de administración o en áreas de la salud.
- Administrativos: Desarrollo de habilidades gerenciales
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Hablar en publico
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre el su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de Administración de Empresas
- Grado de Maestría o especialidad en el área de Administración.

- Estado civil: Indistinto
- Sexo: No aplica

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

6.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Médico Especialista

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Médico Especialista
- Titular: Alfonso Zúñiga Camacho
- Nivel del puesto: Médico Especialista en Ginecología
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto:
- Puesto a quien reporta: Coordinador de la Clínica de Santa Rosa
- Nombre del jefe inmediato: Mario Arreola Moctezuma
- Puestos bajo su mando: Médicos Generales, Enfermeras y Secretarias.
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes de 10:00 a 12:30 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Atención médica integral y continua a la sociedad, en el área de Ginecología y Obstetricia, sin distinción de alguna índole y con aplicación ética estricta en su quehacer.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Consulta ginecológica general, menopausia, incontinencia urinaria en cualquiera de sus formas, ginecología oncológica, planificación familiar, endocrinología ginecológica y salud reproductiva
- Tratamiento quirúrgico de cualquier patología evidenciada tanto en la consulta general como en las subespecialidades mencionadas
- Patología cervical y colposcopia
- Laparoscopia diagnóstica
- Histeroscopia diagnóstica
- Permanece en contacto con los médicos para conocer las necesidades del área y resolverlas
- Reporte diario de consultas otorgadas
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos

Actividades periódicas:

- Reporte semanal de consultas otorgadas.

Actividades eventuales:

- Educación médica continua a médicos y enfermeras
- Actualización

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Coordinador Clínica Santa Rosa
- De mando directivo hacia Médicos Generales, Enfermeras, Secretarias.

Relaciones externas:

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Médicos Generales
- Enfermeras
- Secretarias

No. De subordinados indirectos:

- Ninguno

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Medicina.
- Especialidad en Ginecología y Obstetricia.
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de Médico General
- Grado de Especialidad en Ginecología y Obstetricia

- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Actitud de servicio hacia la comunidad
- Demostrar interés por los enfermos
- Interés en la generación de nuevos conocimientos

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

7.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Médico General

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Médico General
- Titular: Roberto Orozco Vázquez
- Nivel del puesto: Médico General
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 15
- Puesto a quien reporta: Coordinador Clínica Santa Rosa
- Nombre del jefe inmediato: Mario Arreola Moctezuma
- Puestos bajo su mando: Enfermeras y Secretarías
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes de 9:00 a 12:00 hrs

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Atención médica integral y continua a la sociedad, manteniendo la salud en todos sus aspectos y sin distinción de alguna índole y con aplicación ética estricta en su quehacer.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Consulta general.
- Valoración y remisión de pacientes para interconsulta con médicos especialistas.
- Realizaciones de cirugías menores y curaciones.
- Permanece en contacto con los médicos para conocer las necesidades del área y resolverlas.
- Reporte diario de consultas otorgadas.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.

Actividades periódicas:

- Reporte semanal de consultas otorgadas.

Actividades eventuales:

- Educación médica continua a médicos y enfermeras.
- Actualización.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Coordinador Clínica Santa Rosa

Relaciones externas:

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Ninguno

No. De subordinados indirectos:

- Ninguno

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Medicina.
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor

- Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
- Adaptación a los cambios
- Liderazgo
- Trabajar bajo presión
- Aptitud analítica
- Actitud de servicio
- Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de Médico General
- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Actitud de servicio hacia la comunidad
- Demostrar interés por los enfermos
- Interés en la generación de nuevos conocimientos

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

8.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Coordinador Dental

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Coordinador Dental
- Titular: Adriana Torres Mendoza
- Nivel del puesto: Odontólogo Especialista
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 3
- Puesto a quien reporta: Coordinador clínica Santa Bárbara
- Nombre del jefe inmediato: Mario Arreola Moctezuma
- Puestos bajo su mando: Odontólogos Generales y Especialistas
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes de 9:00 a 14:00 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Coordinar, supervisar y realizar actividades dentales necesarias para llevar a cabo de manera eficiente los asuntos que son presentados a diario; con el fin de garantizar la atención médica oportuna de la clínica.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Consulta dental a pacientes.
- Mantener comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
- Lograr motivación en los colaboradores de la clínica.
- Verificar la existencia de medicamentos, insumos.
- Atención de quejas de los pacientes.
- Permanece en contacto con los médicos para conocer las necesidades del área y resolverlas.
- Checar pedidos que se hagan en tiempo.
- Solución de problemas internos.
- Reporte diario de consultas otorgadas.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.

Actividades periódicas:

- Realización de concentrados mensuales de consultas otorgadas.
- Checar pedidos que se hagan en tiempo.

Actividades eventuales:

- Revisión de los equipos para su buen funcionamiento.
- Atención de quejas de los usuarios.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Coordinador Administrativo de la Clínica de Santa Rosa Jáuregui.
- De mando directivo hacia Odontólogos Generales y Especialistas, enfermeras y Secretarías.

Relaciones externas:

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Odontólogos Generales y Especialistas
- Enfermeras
- Secretarías

No. De subordinados indirectos:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Odontología.

- Maestría o especialidad en odontología o en áreas de la salud.
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: No aplica

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de Odontología
- Especialidad en el área de Odontología
- Grado de Maestría en Administración

- Edad: No aplica
- Estado civil: Indistinto
- Sexo: No aplica

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

9.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Odontólogo Especialista en Cirugía Maxilofacial

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Odontólogo Especialista en Cirugía Maxilofacial
- Titular: Héctor Llañes Rojas
- Nivel del puesto: Odontólogo Especialista
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 2
- Puesto a quien reporta: Coordinador Dental
- Nombre del jefe inmediato: Adriana Torres Mendoza
- Puestos bajo su mando: Enfermería y Secretarías
- Jornada de trabajo: Lunes, martes y jueves de 10:00 a 13:00 hrs y viernes de 16:00 a 20:00 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZON)

Objetivo general: Atención médica integral y continua a la sociedad, manteniendo la salud en todos sus aspectos y sin distinción de alguna índole y con aplicación ética estricta en su quehacer.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Consulta dental a pacientes de primera vez y subsecuentes.
- Cirugía de tercer molar.
- Drenajes de abscesos y curetajes.
- Manejo de pacientes con úlceras y sialoadenitis.
- Tratamiento en pacientes con traumatismos dentoalveolares.
- Manejo de pacientes con problemas de articulación temporomandibular.
- Mantener comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
- Permanece en contacto con los médicos para conocer las necesidades del área y resolverlas.
- Reporte diario de consultas otorgadas.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.

Actividades periódicas:

- Reporte semanal de consultas otorgadas.

Actividades eventuales:

- Revisión de los equipos para su buen funcionamiento.
- Educación médica continua a médicos y enfermeras
- Actualización

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Coordinadora Dental
- De mando directivo hacia Odontólogos Generales, Enfermeras, Secretarias.

Relaciones externas:

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos: 12

- Odontólogos Generales
- Odontólogos Especialistas
- Enfermeras
- Secretarias

No. De subordinados indirectos:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Odontología.
- Especialidad en Odontología.

- Maestría en áreas de la Salud.
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: No aplica

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de Odontología
- Especialidad en el área de Odontología
- Grado de Maestría en Administración

- Edad: No aplica
- Estado civil: Indistinto
- Sexo: No aplica

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

10.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Odontólogo General

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Odontólogo General
- Titular: Blanca Selene Gudiño Olvera
- Nivel del puesto: Odontólogo General
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 15
- Puesto a quien reporta: Coordinador Dental
- Nombre del jefe inmediato: Adriana Torres Mendoza
- Puestos bajo su mando: Enfermeras y Secretarias
- Jornada de trabajo: Martes de 16:00 a 20:00 hrs y sábados de 10:00 a 14:00 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Atención médica integral y continua a la sociedad, manteniendo la salud en todos sus aspectos y sin distinción de alguna índole y con aplicación ética estricta en su quehacer.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Consulta dental a pacientes de primera vez y subsecuentes.
- Atención a pacientes adultos.
- Odontología preventiva, curativa y restaurativa.
- Diagnosticar con prontitud los padecimientos que por su naturaleza requieren de la rápida intervención terapéutica.
- Manejará adecuadamente al paciente durante el preoperatorio, transoperatorio y post operatorio.
- Mantener comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
- Permanece en contacto con los médicos para conocer las necesidades del área y resolverlas.
- Reporte diario de consultas otorgadas.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.

Actividades periódicas:

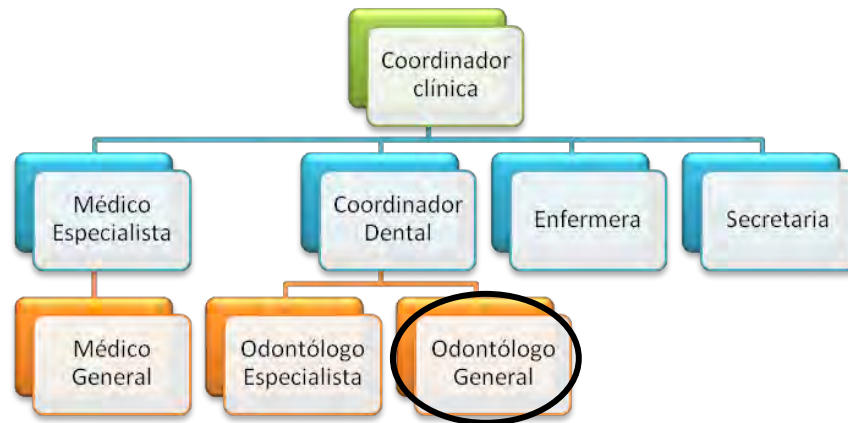
- Reporte semanal de consultas otorgadas.

Actividades eventuales:

- Revisión de los equipos para su buen funcionamiento.
- Educación médica continua a médicos y enfermeras
- Actualización

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Coordinadora Dental
- De mando directivo hacia Odontólogos Generales, Enfermeras, Secretarias.

Relaciones externas:

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Odontólogos Generales y Especialistas, Enfermeras y Secretarias.

No. De subordinados indirectos:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Odontología.

- Especialidad en Odontología.
- Maestría en áreas de la Salud.
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Certificado de Odontología
- Especialidad en el área de Odontología
- Grado de Maestría en Administración

- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

11.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Enfermera

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Enfermera
- Titular: Juan Manuel Maldonado Ayala
- Nivel del puesto: Enfermería
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 20
- Puesto a quien reporta: Coordinador Clínica Santa Rosa
- Nombre del jefe inmediato: Mario Arreola Moctezuma
- Puestos bajo su mando: Secretarias
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes de 7:00 a 20:00 hrs

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Atención médica integral y continua a la sociedad, manteniendo la salud en todos sus aspectos y sin distinción de alguna índole y con aplicación ética estricta en su quehacer.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades diarias constantes:

- Recibir y entregar turno a la hora reglamentada, dando la información precisa, veraz y soportada en el plan de cuidado de enfermería y en la hoja de registros aclarando las situaciones importantes para cada paciente.
- Equipar consultorios.
- Chequeo de material y medicamentos
- Dar prioridad a pacientes en urgencias.
- Asistir a médicos.
- Aseo de la zona de trabajo.
- Llenado de bitácora.
- Permanece en contacto con los médicos para conocer las necesidades del área y resolverlas.
- Reporte diario de consultas otorgadas.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.

Actividades periódicas:

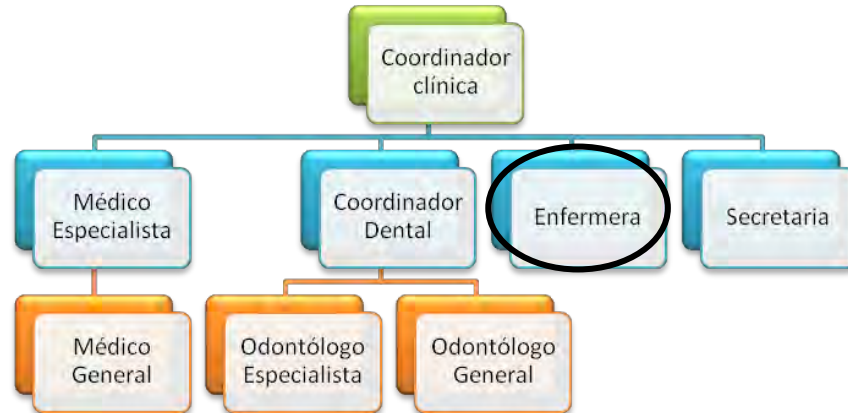
- Reporte de stock de medicamentos de consumo.
- Reporte de papelería.
- Reporte semanal de consultas otorgadas.

Actividades eventuales:

- Actualización.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Coordinador Clínica Santa Rosa Jáuregui

Relaciones externas:

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Secretarías

No. De subordinados indirectos:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Enfermería.
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés
 - Adaptación a los cambios
 - Liderazgo
 - Trabajar bajo presión
 - Aptitud analítica
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: No aplica

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Licenciatura en Enfermería
- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Actitud de servicio hacia la comunidad
- Demostrar interés por los enfermos

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

12.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Secretaria

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Secretaria
- Titular: Verónica Mazuca Rodríguez
- Nivel del puesto: Secretaria
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 7
- Puesto a quien reporta: Coordinador Clínica Santa Rosa
- Nombre del jefe inmediato: Mario Arreola Moctezuma
- Puestos bajo su mando: Ninguno
- Jornadas de trabajo: Lunes a viernes de 08:00 a 14:00 hrs
Lunes a viernes de 14:00 a 20:00 hrs
Sábado de 08:00 a 14:00 hrs

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Asistir al Departamento de Finanzas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Tomar y transcribir dictados de documentos.
- Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.
- Atender y corresponder llamadas telefónicas.
- Atender a visitas.
- Organizar y llevar actualizada las agendas del Departamento de Finanzas.
- Otras relacionadas con su puesto y que le sean asignadas.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.

Actividades periódicas:

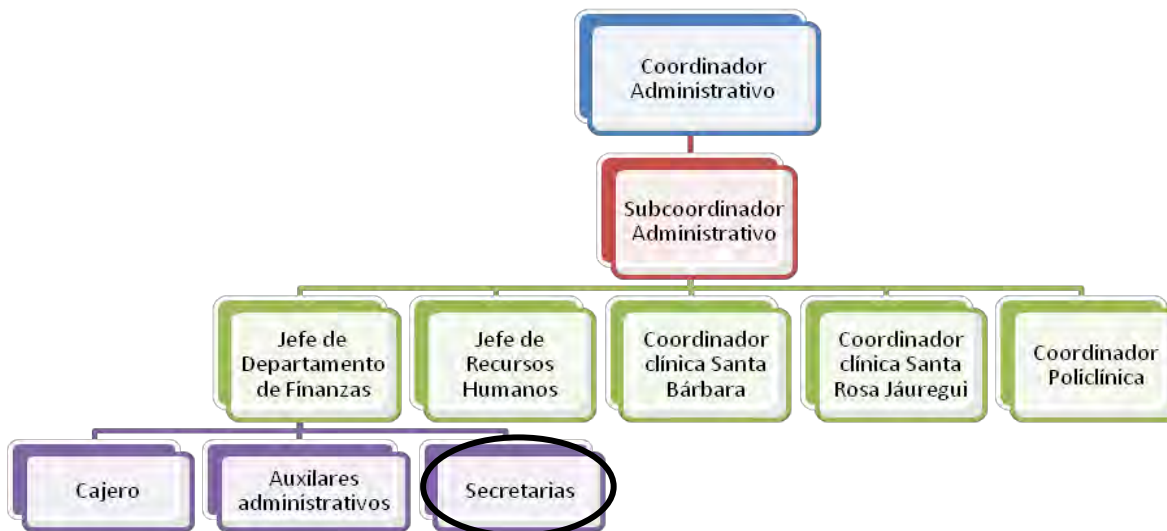
- Reporte de papelería.

Actividades eventuales:

- Actualización.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Jefe de Departamento de Finanzas

Relaciones externas:

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Jefe de Departamento de Finanzas

No. De subordinados indirectos:

Coordinador Administrativo, Subcoordinador Administrativo, Coordinadores de Clínica

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Administrativos: Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:

- Manejo de Archivo
- Redacción
- Taquigrafía
- Manejo de archivo
- Internet
- Uso de equipo de oficina
- Habilidad en la atención al público
- Discreción
- Principios éticos y morales
- Emprendedor
- Adaptación a los cambios
- Trabajar bajo presión
- Aptitud analítica
- Actitud de servicio
- Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: Destreza, habilidad, capacidad visual.

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Bachillerato
- Curso básico de secretariado
- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Actitud de servicio hacia la comunidad
- Demostrar interés por los enfermos
- Interés en la generación de nuevos conocimientos

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

13.- Nombre de la empresa: Servicios de Extensión Universitaria de Salud
Giro: Salud

Fecha de elaboración: 3 de mayo del 2010.

Auxiliar Administrativo

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo
- Titular: María del Carmen Olvera González
- Nivel del puesto: Auxiliar Administrativo
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria
- No. de plazas que ocupan el puesto: 5
- Puesto a quien reporta: Jefe de Departamento de Finanzas
- Nombre del jefe inmediato: Roberto Montes Martínez
- Puestos bajo su mando: Secretaria
- Jornada de trabajo: Lunes a viernes de 8:00 a 15:30 hrs.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

Objetivo general: Coordinar y desarrollar sistemas que satisfagan oportunamente las necesidades de información de la institución y que sean un apoyo efectivo tanto para el desarrollo de las labores que realizan las diferentes unidades, como para la toma de decisiones en el Departamento de Finanzas y diferentes áreas de coordinación.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades diarias constantes:

- Garantizar el respaldo de la información y vigilar su fiel cumplimiento, para que se encuentre disponible.
- Proporcionar asistencia y apoyo en aspectos informáticos.
- Elaboración de solicitudes de pago y cheques.
- Recepción de facturas a proveedores
- Atención al público
- Captura de pólizas de cheques.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- Cualquier otra que le designe el Jefe del Departamento de Finanzas y que esté relacionada con la naturaleza de su puesto.

Actividades periódicas:

- Proponer la estrategia para la auditoría de la información.
- Reporte de papelería.
- Requisiciones.

Actividades eventuales:

- Actualización.

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA



V. RELACIONES

Relaciones internas:

- Subordinación directa del Jefe del Departamento de Finanzas

Relaciones externas:

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO

No. De subordinados directos:

- Jefe de Departamento de Finanzas

No. De subordinados indirectos:

- Jefe de Recursos Humanos y Coordinadores de Clínicas

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Licenciatura en Administración.
- Administrativos: Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.
- Manejo de sistemas: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Idiomas: Inglés
- Habilidades requeridas:
 - Procesos de Administración General
 - Principios éticos y morales
 - Emprendedor
 - Adaptación a los cambios
 - Trabajar bajo presión
 - Actitud de servicio
 - Buenas relaciones interpersonales

Requisitos físicos:

- Físicas del puesto: No aplica

Esfuerzo físico o mental: Mental al 100%

Responsabilidad de bienes: Mobiliario y equipo que se encuentre en su área de trabajo.

PERSONA

Estudios realizados:

- Licenciatura en Administración de empresas.

- Estado civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto

Actitudes:

- Disponibilidad de tiempo
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Actitud de servicio hacia la comunidad

Iniciativa:

- Prospectiva
- Analítico

4.1.2. Valuación de puestos

Después de haber hecho el análisis y perfil de puestos, es necesario llevar a cabo la valuación de puestos, éste nos ayudará a definir la posición de nuestros puestos, administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de la organización.

La valuación de puestos es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica equitativa, justa y aceptable para ellos. La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden y categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración.

Es conveniente considerar la importancia relativa que cada puesto guarda con respecto de los demás dentro de la organización. Se tiene en cuenta las habilidades, esfuerzos, responsabilidades y las condiciones de trabajo.

El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación, entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad⁶².

⁶² Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Pág. 287

La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

El método que se va a utilizar en la presente valuación de puestos es el método de valuación por puntos. Este método es una técnica analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación, como al igual es una técnica cuantitativa; es decir se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos). Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales⁶³.

Este método exige las siguientes etapas:

1. **Se identificaron y eligieron los factores de valuación.** Los cuales se aglutinaron en 4 grupos de factores:
 - a) *Factor habilidad:* Exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.

⁶³ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Pág. 295

- b) *Factor esfuerzo*: Exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.
- c) *Factor responsabilidad*: Exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d) *Factor condiciones de trabajo*: Condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

Estos cuatro grupos se involucraron los siguientes requisitos:

FACTORES DE VALUACION
Factor habilidad <ul style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos generales 2. Adiestramiento requerido 3. Criterio e iniciativa
Factor esfuerzo <ul style="list-style-type: none"> 1. Físico 2. Mental y visual
Factor responsabilidad <ul style="list-style-type: none"> 1. Maquinaria y equipo 2. Materiales o productos 3. Trabajos de otros
Factor condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> 1. Ambientes y riesgos

- 2. ***Ponderar los factores de valuación.*** Los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, dado que las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos no son idénticas es necesario hacer ajustes compensatorios.

La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Se emplea el peso porcentual con el que cada factor entra en la valuación de los puestos.

PESO Y PUNTOS DE LA ESCALA DE VALUACION	
Factor habilidad	60 %
Factor esfuerzo	10%
Factor responsabilidad	20%
Factor condiciones de trabajo	10%
total	100%

3. **Crear la escala de puntos.** Terminada la ponderación de los factores, se atribuyen valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al grado de cada factor.

Por lo tanto se establece una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Empleando una progresión aritmética y esta hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, en tanto que la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior, provocando que se duplique en cada etapa sucesiva.

FACTOR HABILIDAD	PESO EN %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
1. Conocimientos generales	30	30	60	90	120
2. Adiestramiento requerido	20	20	40	60	80
3. Criterio e Iniciativa	10	10	20	30	40

FACTOR ESFUERZO	PESO EN %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
4. Físico	3	3	6	9	12
5. Mental y visual	7	7	14	21	28

FACTOR RESPONSABILIDAD	PESO EN %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
6. Maquinaria y Equipo	5	5	10	15	20
7. Materiales o productos	5	5	10	15	20
8. Trabajos de otros	10	10	20	30	40

FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO	PESO EN %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
9.- Ambiente y riesgos	10	10	20	30	40

TOTALES	100	100	200	300	400
----------------	------------	------------	------------	------------	------------

4. ***Preparación el manual de valuación de puestos.*** Una vez terminada la escala de puntos, se define el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Es una especie de modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

1. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Este factor considera el grado de instrucción general o capacitación específica preliminar exigida para el debido desempeño en el puesto.

GRADO	CONOCIMIENTOS NECESARIOS	PUNTOS
Primero	Instrucción de educación primaria o secundaria o su equivalente	30
Segundo	Instrucción de bachillerato o su equivalente	60
Tercero	Instrucción de licenciatura, diplomados más conocimientos generales en el área médica o técnica en hospitales	90
Cuarto	Instrucción de Maestría en Administración, Especialidad en el Área Médica, Cursos en Alta dirección, Doctorado en Administración	120

2. ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Tiempo normalmente necesario para que quien posea la instrucción correspondiente adquiera la destreza necesaria para realizar con eficiencia su trabajo.

GRADO	ADIESTRAMIENTO REQUERIDO	PUNTOS
Primero	Experiencia menor a 1 año	20
Segundo	Experiencia mayor a 1 año	40
Tercero	Experiencia mayor a 3 años	60
Cuarto	Experiencia de 5 años o más	80

3. CRITERIO E INICIATIVA

Amplitud con que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar por si mismos decisiones sobre el trabajo, o modificar situaciones y sistemas.

GRADO	CRITERIO E INICIATIVA	PUNTOS
Primero	Tener la capacidad para entender instrucciones sencillas y ejecutar exactamente las órdenes recibidas	10
Segundo	Tener capacidad para seguir instrucciones detalladas, uso de equipo sencillo y toma de decisiones menores	20
Tercero	Capacidad para programar trabajos nuevos o difíciles y cumpliros con procedimientos generales (80% o más), así como tomar decisiones que requieran ingenio, iniciativa y juicio considerables	30
Cuarto	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	40

4. ESFUERZO FÍSICO		
Intensidad y continuidad del esfuerzo físico requerido.		
GRADO	ESFUERZO FÍSICO	PUNTOS
Primero	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	3
Segundo	Esfuerzo físico mediano, ciclos cortos que exigen actividad continua durante su jornada de trabajo.	6
Tercero	Esfuerzo físico sostenido y continuado, trabajando con materiales de peso ligero o intermedio. Ciclos cortos que exigen actividad continua.	9
Cuarto	Esfuerzo físico continuo trabajando con materiales pesados. Trabajo con tensión física durante toda su jornada de trabajo.	12

5. ESFUERZO MENTAL Y VISUAL		
Intensidad y, principalmente, continuidad de la concentración mental que se requiere.		
GRADO	ESFUERZO MENTAL Y VISUAL	PUNTOS
Primero	Atención normal que debe ponerse en todo trabajo.	7
Segundo	Atención mental y visual que se requiere en varios intervalos.	14
Tercero	Requiere concentración mental y visual para planear o programar trabajos complejos; atención mental o visual durante periodos intermitentes.	21
Cuarto	Exige concentración mental y visual intensa, constante y sostenida agotadora en operaciones complejas.	28

6. RESPONSABILIDAD EN MAQUINARIA Y EQUIPO		
El monto probable del daño que a pesar de un cuidado normal, puede causarse al equipo y a sus partes, al instrumental, mobiliario, etc.		
GRADO	RESPONSABILIDAD EN MAQUINARIA Y EQUIPO	PUNTOS
Primero	El daño del equipo e instrumental es muy improbable, su monto normalmente no excedería en un año de \$1,000 pesos	5
Segundo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos	10
Tercero	El daño del equipo e instrumental es fácil de causarse, su monto, puede llegar hasta \$100,000 pesos	15
Cuarto	Muy fácilmente puede causarse daño al equipo e instrumental, su monto sería bastante superior a \$1,000,000 pesos	20

7. RESPONSABILIDAD EN MATERIALES O PRODUCTOS

Este factor aprecia los posibles desperdicios o pérdidas del material o los productos terminados, debido a errores del trabajador que pueden darse aun con un cuidado normal.

GRADO	RESPONSABILIDAD EN MATARIALES O PRODUCTOS	PUNTOS
Primero	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido no excedería de más de \$ 1,000 pesos al año	5
Segundo	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos pero no excede a \$ 5,000 pesos al año	10
Tercero	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 5,000 pesos pero no excede a \$ 25,000 pesos al año	15
Cuarto	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es muy superior a \$ 100,000 pesos	20

8. RESPONSABILIDAD EN TRABAJO DE OTROS

Importancia y amplitud de la ayuda, instrucción y dirección que corresponde a un proceso sobre el trabajo de otros.

GRADO	RESPONSABILIDAD EN TRABAJOS DE OTROS	PUNTOS
Primero	Responsable sólo del trabajo propio	10
Segundo	Responsable de instruir o dirigir uno o dos ayudantes durante la mitad de su tiempo.	20
Tercero	Responsable de instruir o dirigir de tres a seis personas, más de la mitad de su tiempo.	30
Cuarto	Responsable de instruir, supervisar o dirigir un grupo de más 25 empleados, con jefes inmediatos.	40

9. AMBIENTE Y RIESGOS

Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aun con supuestas medidas y cuidados que deben adoptarse.

GRADO	AMBIENTE Y RISGOS	PUNTOS
Primero	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	10
Segundo	Buenas condiciones de trabajo, ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es poco probable. Que puede producir incapacidades no mayores a 3 días.	20
Tercero	Expuestos a accidentes que pueden producir molestias graves o incapacidades temporales mayores de tres días.	30
Cuarto	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades temporales de más de 30 días, incapacidades parciales, permanentes o incapacidad total permanente	40

5. *Valuación de los puestos por medio del manual de valuación.* Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorar los 13 puestos ya mencionados, a partir de solo un factor y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor.

1. Cédula de evaluación

Puesto: Coordinador Administrativo

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Maestría en Administración, especialidad en el área médica, cursos en alta dirección, Doctorado en Administración.	IV	120
2. Adiestramiento requerido	Experiencia de 5 años o más.	IV	80
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan maquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y Visual	Exige concentración mental y visual intensa, constante y sostenida agotadora en operaciones complejas.	IV	28
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	Muy fácilmente puede causarse daño al equipo e instrumental, su monto sería bastante superior a \$ 1,000,000 pesos en un año.	IV	20
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es muy superior a \$100,000 pesos.	IV	20
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir, supervisar o dirigir un grupo de más 25 empleados, con jefes inmediatos.	IV	40
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			361

2. Cédula de evaluación

Puesto: Subcoordinador Administrativo

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Maestría en Administración, especialidad en el área médica, cursos en alta dirección, Doctorado en Administración	IV	120
2. Adiestramiento requerido	Experiencia de 5 años o más.	IV	80
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Exige concentración mental y visual intensa, constante y sostenida agotadora en operaciones complejas.	IV	28
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es fácil de causarse, su monto, puede llegar hasta \$100,000 pesos en un año.	III	15
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 5,000 pesos al año, pero no excede a \$ 25,000 pesos.	III	15
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir, supervisar o dirigir un grupo de más 25 empleados, con jefes inmediatos.	IV	40
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			351

3. Cédula de evaluación

Puesto: Jefe de Departamento de Finanzas

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Maestría en Administración, especialidad en el área médica, cursos en alta dirección, Doctorado en Administración.	IV	120
2. Adiestramiento requerido	Experiencia de 5 años o más.	IV	80
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Exige concentración mental y visual intensa, constante y sostenida agotadora en operaciones complejas.	IV	28
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos al año, pero no excede a \$ 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir o dirigir de tres a seis personas, más de la mitad de su tiempo.	III	30
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			331

4. Cédula de evaluación

Puesto: Jefe de Recursos Humanos

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Maestría en Administración, especialidad en el área médica, cursos en alta dirección, Doctorado en Administración.	IV	120
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 3 años.	III	60
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Requiere concentración mental y/o visual para planear o programar trabajos complejos; atención mental o visual durante periodos intermitentes.	III	21
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos.	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos al año, pero no excede a \$ 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir o dirigir de tres a seis personas, más de la mitad de su tiempo.	III	30
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			304

5. Cédula de evaluación

Puesto: Coordinador clínica Santa Rosa Jáuregui

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Maestría en Administración, especialidad en el área médica, cursos en alta dirección, Doctorado en Administración.	IV	120
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 3 años.	III	60
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Requiere concentración mental y visual para planear o programar trabajos complejos; atención mental o visual durante periodos intermitentes.	III	21
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	Muy fácilmente puede causarse daño al equipo e instrumental, y su monto sería bastante superior a \$1, 000,000 pesos en un año.	IV	20
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es muy superior a \$100,000 pesos.	IV	20
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir, supervisar o dirigir un grupo de más 25 empleados, con jefes inmediatos.	IV	40
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			334

6. Cédula de evaluación

Puesto: Médico Especialista

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Maestría en Administración, especialidad en el área médica, cursos en alta dirección, Doctorado en Administración.	IV	120
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 1 año.	II	40
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Exige concentración mental y/o visual intensa, constante y sostenida agotadora en operaciones complejas.	IV	28
6. Responsabilidad en maquinaria y Equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos.	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos al año, pero no excede a \$ 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir o dirigir de tres a seis personas, más de la mitad de su tiempo.	III	30
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			291

7. Cédula de evaluación

Puesto: Médico General

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de licenciatura, diplomados, mas conocimientos generales en el área médica o técnica en hospitales.	III	90
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 1 año.	II	40
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Requiere concentración mental y visual para planear o programar trabajos complejos; atención mental o visual durante periodos intermitentes.	III	21
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos.	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$1,000 pesos al año, pero no excede a \$ 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir o dirigir uno o dos ayudantes durante la mitad de su tiempo.	II	20
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			244

8. Cédula de evaluación

Puesto: Coordinador Dental

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Maestría en Administración, especialidad en el área médica, cursos en alta dirección, Doctorado en Administración.	IV	120
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 1 año.	II	40
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Exige concentración mental y/o visual intensa, constante y sostenida agotadora en operaciones complejas.	IV	28
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es fácil de causarse, su monto, puede llegar hasta \$100,000 pesos en un año.	III	15
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 5,000 pesos al año, pero no excede a \$ 25,000 pesos.	III	15
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir o dirigir de tres a seis personas, más de la mitad de su tiempo.	III	30
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			301

9. Cédula de evaluación

Puesto: Odontólogo Especialista

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Maestría en Administración, especialidad en el área médica, cursos en alta dirección, Doctorado en Administración.	IV	120
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 1 año.	II	40
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Exige concentración mental y visual intensa, constante y sostenida agotadora en operaciones complejas.	IV	28
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos.	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos al año, pero no excede a \$ 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir o dirigir de tres a seis personas, más de la mitad de su tiempo.	III	30
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			291

10. Cédula de evaluación

Puesto: Odontólogo General

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de licenciatura, diplomados, mas conocimientos generales en el área médica o técnica en hospitales.	III	90
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 1 año.	II	40
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para trabajar en forma independiente, imaginar métodos nuevos y hacer frente a condiciones nuevas (100%), complejas y de trascendencia que exijan un alto grado para su solución.	IV	40
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Requiere concentración mental y visual para planear o programar trabajos complejos; atención mental o visual durante periodos intermitentes.	III	21
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos.	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos al año, pero no excede a \$ 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable de instruir o dirigir uno o dos ayudantes durante la mitad de su tiempo.	II	20
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			244

11. Cédula de evaluación

Puesto: Enfermero

FACTORES	ESPECIFICACION DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de licenciatura, diplomados, mas conocimientos generales en el área médica o técnica en hospitales.	III	90
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 1 año.	II	40
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para programar trabajos nuevos o difíciles y cumpliros con procedimientos generales (80% o más), así como tomar decisiones que requieran ingenio, iniciativa y juicio considerables.	III	30
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Requiere concentración mental y visual para planear o programar trabajos complejos; atención mental o visual durante periodos intermitentes.	III	21
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos.	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos al año, pero no excede a \$ 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable solo del trabajo propio	I	10
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			224

12. Cédula de evaluación

Puesto: Secretaria

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de Bachillerato o su equivalente.	II	60
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 1 año.	I	20
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para programar trabajos nuevos o difíciles y cumpliros con procedimientos generales (80% o más), así como tomar decisiones que requieran ingenio, iniciativa y juicio considerables.	III	30
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Requiere concentración mental y visual para planear o programar trabajos complejos; atención mental o visual durante periodos intermitentes.	II	14
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos.	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos al año, pero no excede a 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable solo del trabajo propio.	I	10
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			167

13. Cédula de evaluación

Puesto: Auxiliar Administrativo

FACTORES	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	GRADO	PUNTOS
1. Conocimientos necesarios	Instrucción de licenciatura, diplomados, mas conocimientos generales en el área médica o técnica en hospitales.	III	60
2. Adiestramiento requerido	Experiencia mayor a 1 año.	II	40
3. Criterio e iniciativa	Capacidad para programar trabajos nuevos o difíciles y cumpliros con procedimientos generales (80% o más), así como tomar decisiones que requieran ingenio, iniciativa y juicio considerables.	III	30
4. Esfuerzo físico	Esfuerzo mínimo desarrollado por trabajadores especializados que operan máquinas y equipo totalmente automático.	I	3
5. Esfuerzo mental y visual	Requiere concentración mental y visual para planear o programar trabajos complejos; atención mental o visual durante periodos intermitentes.	III	21
6. Responsabilidad en maquinaria y equipo	El daño del equipo e instrumental es poco probable, su monto, normalmente no excedería en un año de \$10,000 pesos.	II	10
7. Responsabilidad en materiales o productos	Daños al equipo, método o proceso, donde el importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1,000 pesos al año, pero no excede a \$ 5,000 pesos.	II	10
8. Responsabilidad en trabajo de otros	Responsable solo del trabajo propio	I	10
9. Ambiente y riesgos	Condiciones ideales de trabajo, ambiente de trabajo normal, ausencia total de elementos desagradables. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	I	10
TOTAL DE PUNTOS			194

Después de haber hecho la valuación de los puestos por medio del manual de valuación, se realiza la hoja sumario de datos, donde cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.

PUESTO	HABILIDAD	ESFUERZO	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO	TOTAL DE PUNTOS
Coordinador Administrativo	240	31	80	10	361
Subcoordinador Administrativo	240	31	70	10	351
Coordinador clínica	220	24	80	10	334
Jefe del Departamento de Finanzas	240	31	50	10	331
Jefe de Recursos Humanos	220	24	50	10	304
Coordinador Dental	200	31	60	10	301
Médico Especialista	200	31	50	10	291
Odontólogo Especialista	200	31	50	10	291
Médico General	170	24	40	10	244
Odontólogo General	170	24	40	10	244
Enfermera	160	24	30	10	224
Auxiliar Administrativo	130	24	30	10	194
Secretaria	110	17	30	10	167

Sumario de datos.

El sumario de datos nos ayuda a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización.

La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la organización.

Para organizar una institución es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

4.1.3. Evaluación al desempeño

Evaluación al desempeño es “un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.⁶⁴

El interés en particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa, este desempeño es situacional debido a que varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes como por ejemplo, stress en el trabajo, por mencionar una que influyen en el.

A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción de papel que desempeñara. Así, el desempeño en el puesto estará en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente⁶⁵.

Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa, como también nos va a permitir detectar problemas en la supervisión de personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc., permitiendo definir y desarrollar políticas de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Es por ello que se necesita una evaluación al desempeño, y como propuesta se menciona la siguiente cedula de evaluación para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

⁶⁴ Aguilar, Eva María. *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, Pág. 321

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Pág. 242

Cédula de evaluación:

La cedula de evaluación es el instrumento de medición diseñado para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el cual está integrado por los siguientes apartados: funciones principales (grados y factores básicos) y actividades que se desempeñan (grados y factores complementarios), estableciendo metas, factores a evaluar, comentarios del evaluado, comentarios del evaluador y firma de los participantes en el proceso de evaluación⁶⁶.

⁶⁶ Secretaría de la Función Pública. (2004). Norma para el sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo
<http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sept2004/evalua.html>

CÉDULA DE EVALUACIÓN

Fecha de aplicación:

Apellidos:

Nombre:

RFC:

Puesto que desempeña:

Área de adscripción:

Antigüedad del puesto:

Antigüedad en la empresa:

Calificación otorgada:

Nivel:

Rectificación del comité de evaluación:

Instrucciones: Llenar los datos de la persona por evaluar. Solicitar a quien funge como Jefe inmediato superior del empleado leer los factores a evaluar y marcar con una “X” en la escala que mejor defina el desempeño del empleado durante el periodo evaluado. Al final del formato, deberán anotarse los datos y firmas del Jefe inmediato superior y del Director General de Administración o equivalente.

FACTORES Y GRADOS BASICOS	JEFE DEL EVALUADOR
A. Calidad ¿Realiza su trabajo con errores que repercuten en el resultado de su labor? I. Frecuentemente () II. Regularmente III. () Algunas veces () IV. Casi nunca ()	
B. Cantidad ¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos? I. Frecuentemente () II. Regularmente III. () Algunas veces () IV. Casi nunca ()	
C. Oportunidad ¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido? I. Frecuentemente () II. Regularmente III. () Algunas veces () IV. Casi nunca ()	
D. Disposición ¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos? I. Frecuentemente () II. Regularmente III. () Algunas veces () IV. Casi nunca ()	
V. Calificación ponderada: suma de (A+B+C+D) * 2.2	

<p>E. Iniciativa ¿Propone o realiza trabajos por decisión propia, que contribuyen al logro de metas y/o solución de problemas? I. Frecuentemente () II. Regularmente III. () Algunas veces () IV. Casi nunca ()</p>	
<p>W. Calificación ponderada de (E)*1.2 X. Calificación total de factores básicos (V+W)</p>	
<p>FACTORES Y GRADOS COMPLEMENTARIOS (para evaluar jefes)</p>	
<p>F. Liderazgo y supervisión ¿La conducción del personal hacia el logro de los objetivos de su unidad de trabajo es? I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>G. Toma de decisiones Su capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su unidad de trabajo I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>H. Asistencia Presencia física cotidiana en el centro de trabajo I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>I. Competencia Nivel de conocimientos normativos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz ejercicio del puesto I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>J. Diligencia Cuidado y esmero que se tiene para ejecutar las actividades y funciones asignadas I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>K. Disciplina Observancia del marco jurídico-normativo establecido para el cumplimiento de las funciones asignadas I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	

<p>L. Discreción Manifestación de la reserva, prudencia y circunspección en el manejo de información oficial I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>M. Eficacia Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>N. Eficiencia Capacidad para alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, para lograr su optimización I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>Ñ. Permanencia en el trabajo Cumplimiento del tiempo que debe estar disponible el servidor público en su área de trabajo para el cumplimiento de sus actividades I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>O. Puntualidad Cumplimiento de los horarios establecidos para el ingreso al centro de trabajo I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>P. Respeto con compañeros de trabajo Observancia de las reglas establecidas para tratar con cortesía, amabilidad y atención a los compañeros de labores I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>Q. Responsabilidad Capacidad para cumplir con los deberes en el desarrollo de las funciones asignadas I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>R. Honradez Comportamiento laboral caracterizado por el apego a los principios de honorabilidad y probidad I. Deficiente () II. Regular III. () Buena () IV. Siempre ()</p>	
<p>Y. Calificación ponderada de factores complementarios suma de (F+G+H+I+J+K+L+M+N+Ñ+O+P+Q+R)*5</p>	
<p>Z. Calificación total de jefes (X+Y)/2</p>	

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

PUNTOS FUERTES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

PUNTOS DÉBILES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Observaciones:

Evaluador	Jefe del evaluador	Secretario del comité
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

CEDULA DE EVALUACIÓN

Instrucciones

El evaluador (jefe inmediato del evaluado) debe:

1. Realizar la evaluación conforme a los parámetros de desempeño previamente establecidos con el trabajador y validados con el jefe del evaluador.
2. Marcar con una "X" la respuesta correcta.

El Secretario Administrativo o jefe inmediato deberá:

3. Certificar que el trabajador haya trabajado en el tiempo y puesto establecido de manera correcta.

El jefe del evaluador deberá:

4. Anotar en los recuadros de calificación, el número que corresponde a cada grado de desempeño del trabajador

No cumple con lo esperado	Por debajo de lo esperado	Cumple con lo esperado	Supera lo esperado
(I)	(II)	(II)	(IV)
1 2 3	4 5 6	7 8	9 10

5. Registrar en los recuadros la "**calificación ponderada**" y la "**calificación total**" posteriormente aplicar las fórmulas anotadas
6. Anotar en el recuadro de "**calificación otorgada**" la cantidad que se obtuvo en los incisos "X" o "Z", según el caso.

El comité de evaluación deberá:

7. Anotar en el espacio de "**rectificación del comité de evaluación**" la cantidad que modifica a la calificación otorgada de acuerdo con la disponibilidad de bonos, de ser el caso.
8. Anotar en el espacio de "**nivel**", la letra que corresponda al bono, de acuerdo con la "**calificación otorgada o rectificada por el comité de evaluación**".

Informar al “**jefe del evaluador**” el “**nivel**” de bono alcanzado por el trabajador.

Posterior al dictamen del comité de evaluación.

El evaluador (jefe inmediato del trabajador) deberá:

9. Informar al trabajador el nivel de bono obtenido, así como los aspectos a mejorar y las acciones a seguir (retroalimentación).

Para efectos de la asignación de bonos al trabajador, se deberá considerar la siguiente tabla:

NIVEL	VALOR DEL PUNTO POR NIVEL	PORCENTAJE DEL BONO POR NIVEL	RANGO DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE DE SUELDO TABULAR MENSUAL
A	1	5	60-70	18
B	2	15	71-80	36
C	3	40	81-90	54
D	4	25	91-95	72
E	5	15	96-100	90

A cada departamento se le asignará un máximo de puntos, los cuales se calculan multiplicando el número de trabajadores vigentes en nómina por el factor 3.3.

Cada departamento podrá obtener el número de bonos por nivel, aplicando la siguiente fórmula:

Bono por nivel = (número de trabajadores) (% de bonos por nivel) (valor en puntos del nivel).

Lo anterior responde a tendencias de otros modelos de evaluación al desempeño como el de la Universidad Nacional Autónoma de México y de esta manera concertar a la presente investigación.

4.2. Planeación de estructura y de necesidades

4.2.1. Habilidades de cada puesto seleccionado

Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses rasgos valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la organización⁶⁷.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Por lo cual es importante adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la organización, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la misma. De esta manera, creando programas sistematizados y desarrollándolos con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente.

Es por ello que se llevó a cabo un análisis de las habilidades requeridas por cada puesto seleccionado, y que a continuación se menciona cada una de ellas.

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Pág. 407

1. PUESTO: Coordinador Administrativo

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Jorge Lara Ovando
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Coordinador Administrativo
- Salario nominal:
- Categoría: De confianza
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Buena aceptación entre el personal
- c) Emprendedor
- d) Principios éticos y morales

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Dirección
- c) Control de conflictos
- d) Capacidad para toma de decisiones en situaciones de estrés

Aptitudes para el manejo de:

- Personal: mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores.
- Convenios con diferentes organizaciones.

Responsabilidades en:

- Coordinar actividades en las áreas administrativas, médicas y las diferentes clínicas.
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos: Licenciatura en Administración o en áreas de la salud

- Cursos de adiestramiento y capacitación: Liderazgo y poder
- Cursos especiales: Calidad en los servicios
- Curso de habilidades directivas a nivel hospitalario

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos:
- Apto para ocupar el puesto de: Coordinador Administrativo
- Reconocimientos comprobados:
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

2. PUESTO: Subcoordinador Administrativo

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Augusto Eugenio Aubert Peñaloza
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Subcoordinador Administrativo
- Salario nominal:
- Categoría: De confianza
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas
- c) Buena aceptación entre el personal
- d) Mantener buena comunicación

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Dirección
- c) Control de conflictos
- d) Lograr motivación en los colaboradores

Aptitudes para el manejo de:

- Quejas de pacientes
- Personal: mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores

Responsabilidades en:

- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos: Licenciatura en Administración o en áreas de la salud

- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios
- Curso de habilidades directivas en el nivel hospitalario

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Subcoordinador Administrativo
- Reconocimientos comprobados:
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

3. PUESTO: Jefe del Departamento de Finanzas

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Roberto Montes Martínez
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Finanzas
- Salario nominal:
- Categoría: De confianza
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Buena aceptación entre el personal.
- d) Aptitud analítica

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Dirección
- c) Control de conflictos
- d) Planificador, metódico y ordenado

Aptitudes para el manejo de:

- Personal: mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores

Responsabilidades en:

- Dirigir, coordinar, gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo.
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos: Licenciatura en Administración

- Cursos de adiestramiento y capacitación: En finanzas
- Cursos especiales: Calidad en los servicios

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Jefe del Departamento de Finanzas
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

4. PUESTO: Jefe de Recursos Humanos

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Ernesto Ferrer Vázquez
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Jefe de Recursos Humanos
- Salario nominal:
- Categoría: De confianza
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Planificación de contratación de personal.
- d) Planificar y coordinar la evaluación del desempeño

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Dirección
- c) Control de conflictos

Aptitudes para el manejo de:

- Quejas de personal
- Personal: mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores

Responsabilidades en:

- Planes de trabajo
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos: Licenciatura en Administración

- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios
- Curso de habilidades gerenciales

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Jefe de Recursos Humanos
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

5. PUESTO: Coordinador de la clínica Santa Rosa Jáuregui

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Mario Moctezuma Arreola
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Coordinador de clínica de Santa Rosa
- Salario nominal:
- Categoría: De confianza
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Buena aceptación entre el personal.
- d) Solución de problemas internos

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Dirección
- c) Planeación
- d) Control de conflictos

Aptitudes para el manejo de:

- Quejas de pacientes
- Personal: mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores

Responsabilidades en:

- Clínica a cargo
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos: Licenciatura en Administración o en áreas de la Salud

- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios
- Curso de habilidades directivas en el nivel hospitalario

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Dirección general
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

6. PUESTO: Médico Especialista

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Alfonso Zúñiga Camacho
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Medico Especialista en Ginecología
- Salario nominal:
- Categoría:
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- d) Aptitud analítica

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Adaptación a los cambios
- c) Actitud de servicio

Aptitudes para el manejo de:

- Pacientes

Responsabilidades en:

- Atención de pacientes
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos:

- Licenciatura en Medicina
- Especialidad en Ginecología y Obstetricia
- Diplomado en colposcopia
- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Médico Especialista en Ginecología y Obstetricia
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

7. PUESTO: Médico General

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Roberto Orozco Vázquez
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Medico General
- Salario nominal:
- Categoría:
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos
- d) Aptitud analítica

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Adaptación a los cambios
- c) Actitud de servicio

Aptitudes para el manejo de:

- Pacientes

Responsabilidades en:

- Atención de pacientes
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos:

- Licenciatura en Medicina
- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Medico general
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

8. PUESTO: Coordinador Dental

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Adriana Torres Mendoza
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Coordinador Dental
- Salario nominal:
- Categoría:
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- d) Aptitud analítica

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Adaptación a los cambios
- c) Actitud de servicio

Aptitudes para el manejo de:

- Pacientes

Responsabilidades en:

- Atención de pacientes
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos:

- Licenciatura en Odontología
- Especialidad en Odontopediatría
- Diplomado en atención en niños especiales
- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Coordinadora Dental
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

9. PUESTO: Odontólogo Especialista

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Héctor Llañes Rojas
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Odontólogo Especialista en Cirugía Maxilo Facial
- Salario nominal:
- Categoría:
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- d) Aptitud analítica

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Adaptación a los cambios
- c) Actitud de servicio

Aptitudes para el manejo de:

- Pacientes

Responsabilidades en:

- Atención de pacientes
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos:

- Licenciatura en Odontología
- Especialidad en Cirugía Maxilofacial
- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Odontólogo Especialista
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

10. PUESTO: Odontólogo General

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Blanca Selene Gudiño Olvera
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Odontólogo General
- Salario nominal:
- Categoría:
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- d) Aptitud analítica

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Adaptación a los cambios
- c) Actitud de servicio

Aptitudes para el manejo de:

- Pacientes

Responsabilidades en:

- Atención de pacientes
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos:

- Licenciatura en Odontología
- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Odontólogo General
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

11. PUESTO: Enfermería

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Juan Manuel Maldonado Ayala
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Enfermero
- Salario nominal:
- Categoría:
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- d) Aptitud analítica

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Adaptación a los cambios
- c) Actitud de servicio

Aptitudes para el manejo de:

- Pacientes

Responsabilidades en:

- Atención de pacientes
- Supervisión de subordinados: sí

Antecedentes educativos:

- Licenciatura en Enfermería
- Cursos de adiestramiento y capacitación.
- Cursos especiales: Calidad en los servicios

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Enfermería
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

12. PUESTO: Secretaria

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: Verónica Mazuca Rodríguez
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Secretaria
- Salario nominal:
- Categoría:
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Establecer buenas relaciones con todos los niveles para el uso correcto de los recursos.
- d) Aptitud analítica

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Adaptación a los cambios
- c) Actitud de servicio

Aptitudes para el manejo de:

- Atención al cliente

Responsabilidades en:

- Atención en áreas asignadas
- Supervisión de subordinados: no

Antecedentes educativos:

- Curso básico de secretariado
- Cursos de adiestramiento y capacitación.
- Cursos especiales: Calidad en los servicios

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Secretaria ejecutiva
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

13. PUESTO: Auxiliar Administrativo

Fecha: 3 de mayo del 2010

PARTE I (Para ser llenado por el departamento de personal)

- Nombre: María del Carmen Olvera González
- Clave o número:
- Domicilio particular:
- Fecha de nacimiento:
- Edad:
- Fecha de ingreso:
- Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo
- Salario nominal:
- Categoría:
- Departamento: Clínica de Servicios de Extensión Universitaria de Salud
- Experiencia:
- Puesto anterior dentro de la empresa:

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) Liderazgo
- b) Resolución apropiada y rápida de problemas.
- c) Buena aceptación entre el personal.

Habilidades comunes para el puesto en:

- a) Organización
- b) Dirección
- c) Control de conflictos

Aptitudes para el manejo de:

- Personal: mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores

Responsabilidades en:

- Supervisión de subordinados: no

Antecedentes educativos:

- Licenciatura en Administración
- Cursos de adiestramiento y capacitación: en liderazgo
- Cursos especiales: Calidad en los servicios
- Curso de habilidades directivas en el nivel hospitalario

PARTE III (Para ser llenado por el departamento de personal y el supervisor del empleado)

Evaluaciones: al desempeño

- Disponibilidad para concursos de ascensos: sí
- Apto para ocupar el puesto de: Auxiliar administrativo
- Reconocimientos comprobados: sí
- Deficiencias en:

Firma Depto. Recursos Humanos

Firma del jefe inmediato superior

4.2.2. Gráfica de reemplazo actual

La gráfica de reemplazo es una herramienta que apoya la tarea de planeación de los recursos humanos, ya que es un proceso para dictaminar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograrlos con el fin de realizar los planes integrales de la organización.

Es por ello que el personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible.

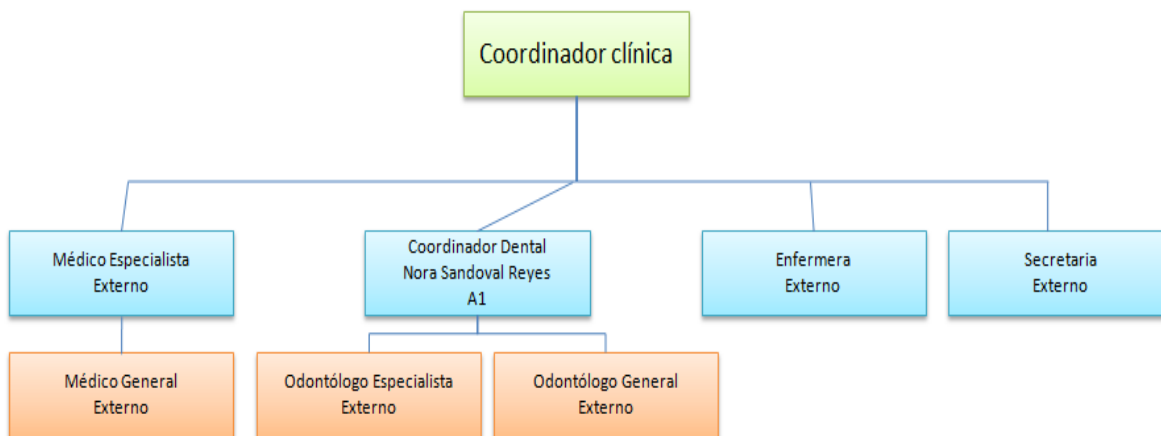
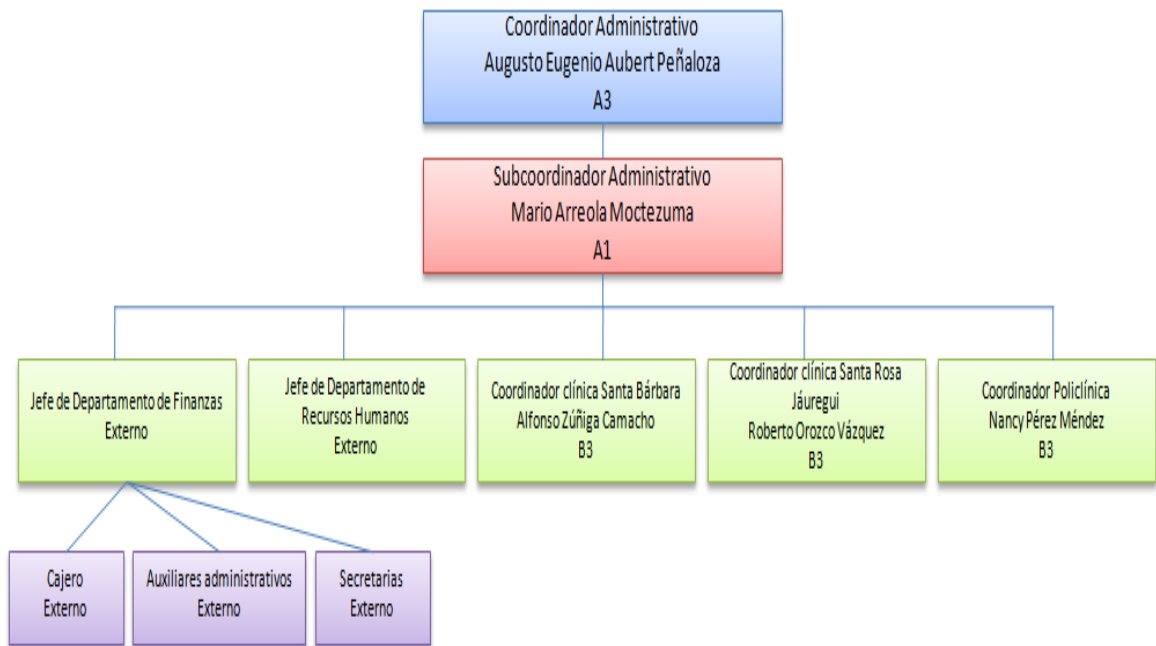
De esta manera se considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos.

Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás directores, jefes, etc. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades⁶⁸.

A continuación se muestra la grafica de reemplazo actual junto con las alternativas de promoción y nos expresa las posibilidades específicas de sustitución en la organización.

⁶⁸ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Pág. 152

Gráfica de reemplazo actual



- A. Promovible ahora
- B. Requiere desarrollo
- C. No apto para el puesto
 1. Desempeño excelente
 2. Desempeño por arriba del promedio
 3. Desempeño aceptable
 4. Desempeño inaceptable

Cada rectángulo del organigrama presenta el nombre del empleado, acompañado de cierta información gerencial (evaluación de desempeño y puestos disponibles)

Cada empleado se clasifica en tres alternativas de promoción:

- A. Promovible ahora
- B. Requiere desarrollo
- C. No apto para el puesto

Evaluando el desempeño de la siguiente manera:

1. Desempeño excepcional
2. Desempeño satisfactorio
3. Desempeño regular
4. Desempeño deficiente

En la gráfica de reemplazo actual es en base a los análisis y perfil de puestos previo a revisión de sus habilidades y conocimientos, se puede complementar con una cedula de evaluación realizada con anterioridad para valorar su actuación y desempeño en general en la organización.

4.3. Proceso de reclutamiento y selección

Uno de los aspectos fundamentales de la función de administración de recursos humanos se relaciona con el proceso de integración de personal, es decir, aquello que atañe al reclutamiento y selección de personal, a las técnicas, medios, fuentes, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al personal a la organización. Si el recurso humano es, por naturaleza, complejo y versátil, el proceso de integración de personal demanda conocimientos muy específicos y el auxilio de otras disciplinas para alcanzar su objetivo: incorporar de manera oportuna y con la calidad conveniente, al factor humano para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos globales.

Por ello, se debe de dar igualdad de oportunidades en el empleo de acuerdo con las condiciones actuales de trabajo; asimismo, analizar el proceso de selección de personal, así como algunas de las técnicas entre ellas la evaluación psicométrica, instrumentos empleados en el proceso para la toma de decisión respecto de la contratación del personal, el análisis de costo beneficio de dicha selección, la vertiente por objetivos y el de las competencias laborales como estrategias para el logro de la competitividad que el actual contexto exige de manera imperativa.

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos. En este sentido el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.

Todas las organizaciones están luchando para llegar a ser más eficientes para reducir costos, para disminuir la rotación del personal y para tener una fuerza de trabajo más satisfecha. Una de las mejores maneras de alcanzar estos propósitos es a través de un proceso preciso de selección y desarrollo.

Por estas razones se debe llevar a cabo un proceso de reclutamiento de personal, esta propuesta va estar constituida por procesos fundamentados en un adecuado orden y efectivo para la clínica.

El proceso va estar constituido por 7 fases:



Figura 4.3. Proceso de reclutamiento.

En la primera fase de las políticas, procedimientos y aspectos legales de contratación de personal, esta consistirá en:

➤ **Política de contratación de personal:**

- a) La vacante debe ser autorizada antes de la fecha de la contratación.
- b) Se fomentará en primera instancia la promoción interna.
- c) Todo aspirante debe presentar y aprobar las entrevistas y evaluaciones necesarias para poder ingresar a la organización.
- d) Cualquier persona que establezca una relación laboral con la organización, debe contar con un contrato escrito en el que se detallan, por un lado, las obligaciones derechos y funciones del

empleado y por otro, las prestaciones y obligaciones de la organización.

- e) Inicialmente se firmará un contrato por tiempo y obra determinada (60 días), para el personal de nuevo ingreso.
- f) El responsable jerárquico, debe realizar la evaluación del desempeño del nuevo empleado, a través del formato de vencimiento de contrato y determinar si se le otorga contrato por tiempo indeterminado (planta) o se renueva por otros 60 días.
- g) La organización no contratará nuevamente a quien se le haya rescindido el contrato o indemnizado. El reingreso de personas que hayan renunciado debe ser plenamente justificado y autorizado por la el director general de la organización.

➤ **Política de promoción interna:**

- a) Los candidatos internos participan en el proceso correspondiente de entrevistas y evaluaciones.
- b) Para posiciones de directores se realiza reclutamiento interno.
- c) Cada empleado debe ser proactivo y hacerse responsable de su desarrollo profesional.
- d) Los candidatos internos participan en el proceso correspondiente de entrevistas y evaluaciones.

➤ **Aspectos legales:**

- a) Asegurar que el proceso de reclutamiento y selección de personal, se realice dentro del marco legal.

La segunda y tercera fase del proceso de reclutamiento y selección de personal se debe considerar que medios y fuentes de reclutamiento se aplicaran.

La cuarta fase del proceso de reclutamiento y selección de personal consistirá en reclutamiento efectivo que tendrá los siguientes pasos:

1. Obtener la autorización para reclutar
2. Atraer y captar candidatos empleando fuentes y medios de reclutamiento como:
 - Aviso del interior de la organización
 - Solicitud de palabra a empleados
 - Promociones de personal
 - Ascenso
 - Graficas de reemplazo
 - Inventario de recursos humanos
 - Agencias de empleo
3. Dar cumplimiento al perfil requerido
4. Toma de decisión de los posibles candidatos

La quinta fase de selección de personal, se evaluarán los candidatos (análisis de currículum, evaluaciones, verificación de referencias)

La sexta fase de selección de personal, se llevara a cabo la entrevista, para decidir quién va ser el candidato a elegir y será con el responsable jerárquico y con el Director General.

La fase final del proceso se hará la contratación e inducción al personal. En la contratación se firmara un contrato laboral y se especificaran detalles del mismo y la inducción se llevara a cabo por el responsable jerárquico para incorporar al nuevo trabajador a la organización.

4.4. Capacitación y desarrollo de recursos humanos

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ninguna capacitación. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

El inicio de identificación de necesidades serán basadas por objetivos que se propone la organización, mediante una planeación estratégica que consistirá en determinar las necesidades cuantitativas (número de personal) y cualitativas (grado de preparación) del personal, e identificar las disponibilidades de personal con base en objetivos a largo plazo previamente establecidos por la organización

El presente modelo de capacitación y desarrollo de recursos humanos lo determinaran los directivos en cuestión de resultados o en base a encuestas por parte del personal para la detección de necesidades.

Es por tal razón que se deben llevar a cabo una capacitación y desarrollo de recursos humanos, y como parte del modelo de propuesta se manejan 3 temas para contribuir con la organización:

1. Manejo de conflictos laborales
2. Liderazgo
3. Seguridad e higiene

Programa anual de capacitación

Curso de capacitación

FECHA	TEMA	ACTIVIDAD	ELEMENTOS DE APOYO	EVALUACIÓN	DIRIGIDO A:
ENERO	Manejo de conflictos laborales	Evaluación del estilo de manejo de conflictos personal. Estudio-caso	Plantillas en Power Point	Exámenes prácticos	Todo el personal administrativo y medico
ABRIL	Liderazgo	Técnicas para la mejora continúa	Plantillas en Power Point	Exámenes prácticos	Todo el personal administrativo y medico
NOVIEMBRE	Seguridad e higiene	Estudio caso con problemas reales, participación del grupo de trabajo.	Plantillas en Power Point	Exámenes prácticos	Todo el personal administrativo y medico

Calendario de capacitación para el 2011

Temas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Manejo de conflictos laborales	1-5											
Liderazgo					1-5							
Seguridad e higiene									1-5			

1. Audiencia:

Los cursos de capacitación van dirigidos a todo el personal que labora en la clínica al igual algún interesado que le pueda ayudar en su desempeño laboral.

2. Objetivo:

El objetivo de los temas es capacitar al personal para mejorar la calidad de la institución.

3. Necesidades:

Se va abordar en 3 puntos específicos:

- a) El manejo de conflictos laborales
- b) Liderazgo
- c) Seguridad e higiene

4. Plan:

Se realizarán exposiciones orales y audiovisuales abordando el tema a tratar.

5. Cómo funciona:

Se va a llevar a cabo mediante una manera práctica y participativa y la preparación de una presentación de casos que impacte a sus propios compañeros.

6. Resultados:

Al finalizar el curso o tema dado la persona tendrá la habilidad de desarrollar el conocimiento.

7. Siguiendo paso:

Seguir dando cursos y talleres para una buena capacitación para el personal mejorando sus habilidades de trabajo.

Por lo tanto se desarrollara un ejemplo de un solo tema como propuesta del modelo, el cual se propondrán algunos temas a tratar:

Objetivo del curso de liderazgo.

Objetivo general:

Al finalizar el curso el personal que labora para la organización será capaz de incorporar a su ejercicio profesional los conocimientos, valores, actitudes y técnicas adquiridas, que le permitirán dirigir y optimizar los recursos de la empresa, y mejorar su calidad de vida, personal, familiar y social.

Objetivos específicos:

Conozca los diferentes estilos de liderazgo.

Desarrolle habilidades de liderazgo, dirección de equipos de trabajo y manejo de conflictos.

Contenido temático:

- ✓ Naturaleza y fundamentos del liderazgo
- ✓ Estilos de liderazgo
- ✓ Modelos de liderazgo
- ✓ Expectativas de los seguidores o colaboradores y resultados organizacionales
- ✓ Liderazgo situacional
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Formación y desarrollo de equipos de trabajo

CONCLUSIONES

La administración de recursos humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por el cual es contingente y situacional. Esto va a depender de la cultura que exista en la organización, así como la cultura organizacional que se adopte.

Y como tal, al realizar este estudio de investigación me permitió comprender que para planificar los recursos humanos se deben formular planes estratégicos de la organización como primer paso.

Tomando en cuenta realidades y condiciones el presente modelo de administración de los recursos humanos ayudara a la organización a través de una integración funcional y programática de los Servicios de Extensión Universitaria de Salud ya que se mejoraría la calidad de atención, con este propósito a satisfacer los intereses del personal y de quien recibe el servicio.

Este modelo propicia que en el área de recursos humanos cuente con las técnicas suficientes para que tenga una buena descripción de puestos, delimitación de funciones y una valuación sustentada de las responsabilidades de cada unos de los puestos.

Del mismo modo contempla las técnicas para mejorar los servicios, pretendiendo mediante programas y planes de desarrollo, estos puedan ser llevados de la mejor manera a través de esta organización que se proponen con una mayor facilidad.

En el área de los recursos humanos se realizan previsiones sobre el número de personas que se necesitarán en la organización dentro de corto, mediano y largo plazo. Se deben tomar medidas oportunas para los hechos que correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Y para ello es importante tomar en cuenta las políticas de la organización las cuales permiten condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal, por lo que se deben buscar las herramientas que se ajusten a las necesidades de cada organización.

La importancia de ello radica en una mejora sobre la utilización de los recursos humanos, además de responder a las necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos. Cuando se proyectan los recursos humanos se deben tomar en cuenta la planeación de la organización, la cual permite efectuar un cambio positivo de crecimiento.

Tanto la planeación de la organización y la de recursos humanos son conceptos que están interrelacionados puesto que ambos consideran el trabajo humano como el insumo más crucial de cualquier organización.

La proyección de recursos humanos es vital en las organizaciones puesto que al prever sus necesidades de personal permite la adecuada formulación del presupuesto asignado a los recursos humanos, evitando así desviaciones de último minuto.

De otra forma la evaluación permite identificar las habilidades y el desempeño de cada individuo en la organización. Como de la misma manera de debe llevar a cabo una serie de capacitaciones hacia el personal para su mejora continua.

Hay mucho por identificar y mejorar en la organización, y si esta propuesta se puede implementar, se lograría fortalecer la estructura organizacional y así contribuir a la resolución de los problemas.

Y para finalizar se puede afirmar que en los recursos humanos, si se cuenta con programas de acción en las funciones del proceso de administración de recursos humanos permite que todas las actividades se realicen con eficiencia y eficacia.

RECOMENDACIONES

Durante el proceso de investigación surgieron interrogantes y temas que no fueron posibles analizar y contestar, debido a las restricciones de tiempo y contenidos que salían fuera de la investigación.

Por lo que se recomienda realizar un plan estratégico a fin de mejorar la organización en la clínica, este tendría que incluir desde la base angular de la organización proponiendo una nueva misión y visión como clínica, la cual marca una clara dirección para el desarrollo integral de recursos humanos entre otros, y establecer un nuevo objetivo como institución de salud como de la misma forma una reorganización del organigrama.

Fortaleciendo lo anterior ayudara a que se tenga un beneficio para la institución como mejoras al departamento de recursos humanos aunque se deberá tener en cuenta la participación de personal de todas las áreas de la organización, y se proyecten los recursos necesarios y las necesidades de la organización.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

Lo anterior se debe de hacer lo antes posible aunque la decisión va a depender de los niveles más altos de la estructura organizacional, lo cual les confiere de una naturaleza o de una manera casi obligatoria. Porque los beneficios que puedan aportar, radica en realizar cambios en los recursos humanos y llevándola a cabo de manera definitiva para hacer efectiva la propuesta.

Con el compromiso desde el nivel jerárquico más alto de la organización, hasta el nivel más bajo estoy seguro que se podrá avanzar en una edificación con una estructura organizacional mas solida. Este modelo de propuesta refleja claramente

que se debe llevar a cabo apostando un servicio de salud más sustentable en donde se brinde una buena atención a sus usuarios.

A través de pensamientos paralelos y sustentados en una concepción participativa entre directivos, trabajadores, usuarios y la población en su conjunto. Lo que llevara a generar ideas compartidas.

En este punto es en donde habrán de desarrollarse las estrategias y las acciones para que se lleve a cabo la propuesta que ahora se presenta. Y tengo la entera convicción de que, con un firme compromiso por parte de toda la organización se capitalizara una fortaleza y estará a la altura de afrontar retos que se vayan planteando.

Y para dar conclusión, con esto se estará garantizando el logro y alcance de objetivos de la organización, sino que también se tendrá la oportunidad de mejorar la calidad de atención ofrecida hacia los usuarios.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

1. Aguilar Pastor, Eva María y Sastre Castillo, Miguel Ángel, Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico, Madrid, McGraw-Hill, 2003.
2. Arias Galicia, Luis Fernando y Heredia Espinosa, Víctor, Administración de recursos humanos: para el talento desempeño, 5ª Edición, México, Editorial Trillas, 1999.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª. Edición. Editorial McGraw-Hill, 2007.
4. Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1997.
5. Decenzo, David A. y Robbins, Stephen P., Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Limusa Wiley, 2001.
6. Dessler, Gary y Varela, Ricardo, Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano, 2ª. Edición, México, Editorial Pearson. 2004.
7. Fernández Ruiz, Jorge, Servicios Públicos de Salud y Temas Conexos, Editorial Porrúa. Facultad de Derecho, UNAM. 2006.
8. Gómez Mejía Luis R. Dirección y gestión de recursos humanos. 3ª. Edición, Madrid, Editorial Pearson. 2001.
9. Herrscher, Enrique G. Administración aprender y actuar, Editorial Granica S.A. México, 2009
10. Ivancevich John, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill Interamericana, 2004.
11. Kast, Fremont E. y James E. Rosenzweig, Organization and management: a system approach, Nueva York, Editorial McGraw Hill, 1970.
12. Llanos Rete, Javier, Integración de recursos humanos, México, Editorial Trillas, 2005.
13. Milkovich, George T., Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. 6ª. Edición. Argentina. 1994.
14. Mondy, Wayne R. Administración de Recursos Humanos, 9ª. Edición, México, Editorial Pearson, 2005.

15. Morales Arrieta, Juan Antonio, Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Colombia. Editorial McGraw Hill. 2003.
16. Morales Castro, Arturo, El ABC del docente, México, Universidad Autónoma de Campeche, 2002.
17. Ramón J. Valle Cabrera. La Gestión estratégica de los Recursos Humanos. 2ª. Edición. España. Editorial Person. 2003
18. Rimsky, Tolo, Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal, México, McGraw-Hill, 2005.
19. Rodríguez Estrada, Mauro, Formación de instructores, México, McGraw-Hill, 1991.
20. Robbins, Stephen P. Administración, México, Prentice Hall, 2000.
21. Sackmann Bengolea, Alfredo, Administración de recursos humanos, remuneraciones, Editorial Macchi, Argentina, 2000.
22. Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación. 4ª. Edición. México. Editorial McGrawHill, 2008.
23. Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Pearson/Prentice Hall, México, 2005.
24. Werther, Jr. Y Davis Keith, Administración de personal y recursos humanos, 5ª. Edición. México, McGraw-Hill, 2000.

Cibergrafía

1. Universidad Autónoma de Querétaro. Rectoría. Misión
<<http://www.uaq.mx/>>
2. Universidad Autónoma de Querétaro. Rectoría. Visión
<<http://www.uaq.mx/>>
3. Universidad Autónoma de Querétaro. (2008). Rectoría. Estructura Orgánica.
< <http://www.uaq.mx/rectoria/organigrama.html>>
4. Universidad Autónoma de Querétaro. (2008). Rectoría. Estructura Orgánica.
Secretaría Administrativa.
<http://www.uaq.mx/transparencia/organigrama/org_administrativa.html>
5. Secretaría de la Función Pública. (2004). Norma para el sistema de
evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo
<http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sept2004/evalua.html>

ANEXOS

Instrumentos

Modelo de cuestionario para levantamiento de información para el análisis de puesto.

Nombre de la empresa: _____

Giro: _____

Fecha de elaboración: _____

ENCABEZADO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: _____

(Especificar el nombre asignado al puesto)

TITULAR: _____

(Nombre de la persona que ocupa el puesto)

NIVEL DEL PUESTO: _____

(Especificar si es operativo, administrativo, directivo, jefatura, supervisor, etc.)

DEPARTAMENTO: _____

(Nombre con el que identifican el área o departamento donde se encuentra el puesto)

No. DE PLAZAS QUE OCUPAN EL PUESTO: _____

(Número de personas que tienen ese mismo puesto)

PUESTO A QUIEN REPORTA: _____

(Especificar el puesto del jefe inmediato)

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

(Nombre de la persona que ocupa el puesto)

PUESTOS BAJO SU MANDO: _____

JORNADA DE TRABAJO: _____

(Especificar días y horarios)

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

II. EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO O RAZÓN)

OBJETIVO GENERAL: _____

OBJETIVO ESPECÍFICO: _____

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

III. FUNCIONES ESPECIFICAS (que, como, porque, donde, cuando, con que)

ACTIVIDADES DIARIAS CONSTANTES: _____

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: _____

ACTIVIDADES EVENTUALES: _____

UBICACIÓN

IV. ORGANIGRAMA

V. RELACIONES (con quienes y para qué)

RELACIONES INTERNAS: _____

REALACIONES EXTERNAS: _____

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO (Información cuantitativa)

No. De subordinados directos: ¿Cuáles?

No. De subordinados indirectos: ¿Cuáles?

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

VII. ESPECIFICACIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO

Conocimiento:

- Certificados: _____
- Diplomas: _____
- Técnicos (procesos): _____
- Administrativos: _____
- Manejo de equipo: _____
- Manejo de sistemas: _____
- Idiomas: _____
- Habilidades requeridas: _____

Requisitos físicos:
(Especificar las características, Ej. Altura, peso, etc.) Físicas del puesto:

Esfuerzo físico o mental: _____
Responsabilidad de bienes: _____

PERSONA

Estudios realizados: _____

Características del puesto:

- Edad: _____
- Estado civil: _____
- Sexo: _____

Actitudes: _____

Iniciativa: _____

