



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

***“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES,  
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN  
DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA CLÍNICA SAN PABLO  
DE LA CIUDAD DE LOJA”***

Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial

**AUTOR:**

Juan Carlos Espíndola Camacho

**DIRECTOR:**

Ing. Galo Salcedo López. Mgs.

**LOJA – ECUADOR  
2017**

## CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Galo Salcedo López, Mgs.

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado “**PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA CLÍNICA SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA**” realizado por el señor Juan Carlos Espindola Camacho, previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través del tribunal correspondiente.

Loja, Mayo de 2017

Atentamente,



**Ing. Galo Salcedo López, Mgs.**

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Juan Carlos Espíndola Camacho; declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representante jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

**Autor:** Juan Carlos Espíndola Camacho

**Firma:** 

**Cedula:** 1103730550

**Fecha:** Loja, Mayo de 2017

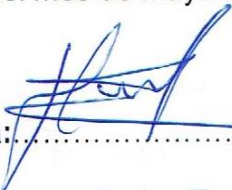
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Juan Carlos Espíndola Camacho declaro ser autora de la tesis titulada **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA CLÍNICA SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA”**, como requisito para optar el grado de Ingeniero Comercial; AUTORIZO al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contexto de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los dieciséis días del mes de mayo de dos mil diecisiete, firma el autor.

**Firma:**  .....

**Autor:** Juan Carlos Espíndola Camacho

**Cédula:** 1103730550

**Dirección:** La Pradera, c/. Almendros entre Ciprés y Laureles. (Loja)

**Correo Electrónico:** [espindolacamacho@gmail.com](mailto:espindolacamacho@gmail.com)

**Teléfono:** 0980395639

**Director de Tesis:** Ing. Galo Salcedo López, Mgs.

**Tribunal de Grado:**

Dr. Mg. Luis Quizhpe Salinas (Presidente)

Ing. Mg. Víctor Nivaldo Anguisaca (Miembro)

Ing. Mg. Carlos Rodríguez Armijos (Miembro)

## **DEDICATORIA**

“Caminante no hay camino, camino se hace al andar y al volver la vista atrás se ve la senda que jamas se volverá a pisar”, el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado con la constancia y la aptitud necesaria para brindar opciones de cambio para la colectividad Lojana.

Mi agradecimiento al Todopoderoso dueño de la vida y guía de mis pasos porque ha estado conmigo en todo momento, cuidándome y dándome la fortaleza para salir adelante a pesar de las adversidades.

A mi familia, mis padres por todo su amor, apoyo moral y económico que me han brindado en toda mi formación académica y en mi vida al inculcarme el salir adelante, por los esfuerzos que han realizado les dedico este trabajo con todo mi cariño.

**El Autor**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios bajo la Modalidad de Estudios a Distancia a través de excelentes tutores con valiosos conocimientos académicos.

A Dios en primer lugar por haberme dado la vida y llenar mi camino de bendiciones, por haberme dado la familia y amigos que tengo a mi lado.

Y de manera especial a mi Director de Tesis Ing. Galos Salcedo Lopez, por compartir sus conocimientos y tiempo en la culminación de esta etapa muy importante en mi vida.

*Juan Carlos*

**a) TÍTULO**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO DE  
ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS  
EN LA CLÍNICA SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA”**

## **b) RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general la Elaboración de un manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, y valuación de puesto por puntos en la clínica San Pablo, mismo que se ha conseguido a través de :

Los materiales y métodos utilizados fueron método inductivo el cual permite realizar el levantamiento de la información a través de la encuesta; método analítico a través del diagnóstico para la interpretación y valoración de los puestos y la clasificación de los mismos; esto conforme en un proceso método lógico y sistemático.

Atraves de la observación directa que sirvió para analizar la estructura de la Clínica San Pablo, así como también se pudo recabar información acerca de cómo se maneja el personal y las actividades efectuadas por cada trabajador.

El presente trabajo concluye como una herramienta que permite mejorar la administración del talento humano, destinando los espacios y funciones para que cada trabajador, cumpla con los objetivos específicos de su puesto y esto conlleva a la consecución de las metas de la clínica.

La parte conceptual consolida los fundamentos técnicos necesarios para



la elaboración de la propuesta, la revisión de temas relacionados con la problemática que aportan y consolidan una base científica adecuada.

Mientras que los resultados se hace constar el diagnóstico de la Clínica San Pablo para poder determinar las falencias que existen y posteriormente, con la valuación de puestos se pudo comprobar si el personal está recibiendo un sueldo justo en función al cargo que desempeña.

La discusión de resultados, está conformada por la información recopilada de la cual se desprende lo siguiente: los perfiles de cada puesto, el reglamento de selección de empleo y la valoración por puntos de cada uno de los puestos (2.80 índice de valoración para los ajustes), así mismo el ajuste salarial que se deben hacer de acuerdo al estudio y a la normativa.

Finalmente se recomienda a la clínica la aplicación del presente manual que mejora el control y manejo del talento humano de la Clínica San Pablo, con principios de eficiencia y eficacia en cada una de las funciones y cargos asignados.

## **ABSTRACT**

Materials and methods that were established to run the research were: the Situational diagnosis clinic San Pablo was necessary to make use of a methodological and systematic process starting from direct observation that served to first-hand soak up reality in everyday activities, their structure, as well as we could also gather information about staff and activities carried out by each worker is handled. The following methods were also used: deductive, inductive, analytical, scientific, and statistical.

The objective of the present project entitled "PROPOSAL FOR a MANUAL FUNCTIONS, REGULATION OF ADMISSION and EMPLOYMENT, and VALUATION OF POST BY POINTS AT THE CLINIC SAINT PAUL IN THE CITY OF LOJA", it is to develop a Manual of classification of posts and valuation for points, for the clinical Sao Paulo, with the aim that the company subject of study, having a tool that allows you to improve the management of human talent with spaces and functions so that each worker fulfills the specific objectives of your position and this leads to the achievement of the goals of the clinic.

The conceptual part consolidates the necessary theoretical basis for the elaboration of the proposal, the review of issues related to the problems that bring and consolidate a proper scientific basis.

While the results it is noted the diagnosis the clinical Sao Paulo in order to determine the shortcomings that exist and subsequently, with the valuation of positions failed to verify if staff are receiving a fair salary based on the charge that plays.

The discussion of results, is composed of the collected information which suggests the following: control and management of the resources of the clinic St. Paul makes it in an empirical way, not administrative manuals therefore staff not has clear main functions, activities and requirements required by to perform efficiently, and finally there is the valuation of positions, since they lack expertise.

### **c) INTRODUCCIÓN**

El desarrollo empresarial durante el desarrollo de su historia ha requerido de innovación y cambios constantes para que tanto la eficacia y la eficiencia se conviertan en los conductores del cambio; he ahí la importancia que tiene el manejo correcto de todos los componentes empresariales y destacando el talento humano que se constituye en el eje fundamental del crecimiento de la empresa.

En la ciudad y provincia de Loja no es ajena a las problemáticas existentes en la parte administrativa y en el presente caso de estudio una importante empresa dedicada a la provisión de servicios médicos como lo es la Clínica San Pablo, ha considerado aplacar los diferentes problemas los cuales han motivado una Propuesta de un manual de funciones, reglamento de admisión y empleo y valuación de puesto por puntos, con la finalidad de garantizar el derecho de sus trabajadores y luego consolidar el cumplimiento de los objetivos de la clínica.

La elaboración e implementación de este manual será de gran beneficio para la Clínica San Pablo porque le permitirá encaminar hacia un desarrollo y mejoramiento en el cumplimiento de las actividades, logrando celeridad en el desarrollo de las actividades de sus trabajadores, por cuanto a través de este instrumento administrativo se brindará un mejor servicio que beneficiará directamente a nuestros clientes y usuarios y en

en general a la comunidad de la ciudad de Loja.

La estructura del presente trabajo se enmarca en la estipulado en el artículo 151 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y lo determina de la siguiente manera:

El trabajo de investigación consta del literal **a) Título** intitulado propuesta de un manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, y valuación de puesto por puntos en la clínica san pablo de la ciudad de Loja; el literal **b) Resumen** se presenta una breve síntesis de toda la investigación con el respectivo abstract; en el literal **c) Introducción** se hace constar la importancia de la elaboración de la tesis y la problemática de la Clínica San Pablo en forma general ; en el litera **d) Revisión de Literatura** se presenta todo el contenido conceptual que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación.

En el literal **e) Materiales y Métodos** se hace constar los materiales, métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron durante el desarrollo de la investigación; en el literal **f) Resultados** se da a conocer el diagnóstico la Clínica San Pablo; en el literal **g) Discusión** se encuentra la propuesta del Manual de Clasificación y Valuación por puntos para el personal y, posteriormente se concluye dando diversas conclusiones y recomendaciones, producto del estudio realizado. Finalmente, y; finalmente los **Anexos** que servirán de guía para los lectores.

## **d) REVISION DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL.**

#### **Breve Reseña Histórica De La Pena Por Responsabilidad Médica**

El médico de las campañas militares griegas pagaba con su vida una mala práctica médica en el caso de una jerarquía superior de un general o en la cura de un auxiliar favorito. En la antigua Mesopotamia, los honorarios médicos eran regidos por la ley, así mismo las penalidades en caso que algún tratamiento causare la muerte o daños al paciente. Si una intervención causaba, por ejemplo, la pérdida de un ojo, al médico se le cortaba las manos. En caso de muerte de un paciente noble, el médico también perdía su vida<sup>1</sup>.

#### **Fundamento De La Responsabilidad Médica**

Responsabilidad, es uno de los signos distintivos del Estado constitucional de derechos y justicia social; esto es el Estado donde el centro y el fin de todo, lo constituye el ser humano, el respeto a su dignidad; o sea en el Estado Constitucional de Derechos y Justicia, no hay cabida para la arbitrariedad y tampoco para la irresponsabilidad.

Así la teoría de la responsabilidad, se asienta en una teoría de

---

<sup>1</sup>García F. José. Responsabilidad Médica en el Ordenamiento Jurídico Ecuatoriano. Universidad Central del Ecuador. 04 de agosto del 2013. Pág. 1

previsiones, pues al lado de la virtud de haber podido prever que configura la culpa, se ubica un efectivo haber previsto, que importa el dolo; de tal manera, que en uno y otro caso, es del resultado externo o sea la producción del daño; de tal modo que la noción de responsabilidad, implica la de culpabilidad, que es el fundamento de la responsabilidad; y en el derecho civil una persona es responsable cuando está obligada a indemnizar un daño, tema que lo trato de manera detallado en mi trabajo, sobre El Juicio Civil por Daño Moral en la Legislación Ecuatoriana.

El tratadista Arturo Alessandri Rodríguez, define a la responsabilidad, como la obligación que pesa sobre una persona de indemnizar el daño sufrido por otro; de lo anotado se desprende que, la responsabilidad resulta de la concurrencia de una serie de elementos que tienen como resultado un daño inferido. <sup>2</sup>.

## **Deberes y Derechos Del Paciente**

Los deberes del paciente, son los siguientes:

- a) Suministrar la información precisa y completa sobre su estado de salud;

---

<sup>2</sup>García F. José. Responsabilidad Medica en el Ordenamiento Jurídico Ecuatoriano. Universidad Central del Ecuador. 04 de agosto del 2013. Pág. 2

- b) Informar cualquier cambio en su estado de salud;
- c) Informar al médico cuando no entiende claramente la explicación de su enfermedad, medicación y tratamiento;
- d) Cumplir con el tratamiento y recomendaciones realizadas por el médico; e) Exigir que se cumplan sus derechos..

La ley de derechos y amparo al paciente, publicada en el Registro Oficial No. 626 de 3 de febrero de 1995, en los Arts. 2 al 6 se establecen los derechos del paciente, que son:

- a) El derecho a una atención digna, de tal modo que el paciente debe ser atendido oportunamente en el servicio de salud, de acuerdo a la dignidad que merece, y a ser tratado con respeto, cortesía y esmero;
- b) El derecho a no ser discriminado por razones de: sexo, raza, edad, religión, condición social y económica;
- c) El derecho a la confidencialidad de toda consulta, examen, diagnóstico, discusión e información médica;
- d) El derecho a la información en todas las etapas de atención al paciente; esto es: el diagnóstico, pronóstico, tratamiento, los riesgos de los medicamentos; todo esto explicado en términos que el paciente pueda entender y, estar habilitado para tomar una decisión sobre el proceso a seguirse;



e) Tiene derecho también a que el servicio de salud le informe sobre quien es el médico responsable de su tratamiento;

f) El derecho a decidir si acepta o declina el tratamiento médico; pero el servicio de salud tiene la obligación de informar al paciente sobre las consecuencias de esa decisión; y,

g) También el Código Orgánico de la Salud en el Art. 7, se refiere a los derechos de las personas en relación a la salud.

No hay que olvidar que el médico es dueño de sus conocimientos, y de la técnica que desarrolla, pero todo ser humano es dueño de su salud, y de su vida, por lo cual, en resumen, tiene derecho a:

1. Saber qué medicamento se le está suministrando;
2. Si el diagnóstico es el adecuado;
3. Si el experto tiene los conocimientos que se requieren y, la habilidad necesaria; y
4. A exigir que haya instituciones de salud, que en la medida de lo posible aseguren un buen resultado.

### **Deberes y Derechos Del Médico**

En el capítulo Tercero del Código de Ética Médica, los Arts. 6 al 24, señalan los deberes y derechos del médico para con los enfermos, y estos son los

siguientes:

- a) Desde el momento en que el médico es llamado para atender al enfermo se hace responsable de brindarle todos los cuidados médicos que se requieren para mejorar su salud, teniendo como responsabilidad primordial conservar la vida del enfermo;
- b) Es obligación del médico llevar la ficha clínica de cada uno de sus pacientes, así como registrar la evolución constante de los mismos;
- c) Cuando no exista otro médico en la localidad en que ejerce su profesión y, en los casos de suma urgencia o peligro mediato para la vida del enfermo, el médico debe acudir al llamado sin motivo de excusa;
- d) En casos graves o de incurabilidad, el médico debe avisar oportunamente a los familiares y al enfermo;
- e) El médico tiene el deber de dar asistencia médica a los pacientes que sufren incurabilidad o cronicidad;
- f) El médico debe respetar las creencias religiosas e ideológicas del enfermo;
- g) El médico no realizará ninguna intervención quirúrgica o tratamiento sin previa autorización escrita del enfermo o de sus familiares, a no ser en caso de emergencia comprobada;
- h) El médico debe informar al paciente o a los familiares, sobre el

diagnóstico, refiriéndose exclusivamente a la enfermedad encontrada;

i) Todo procedimiento clínico o quirúrgico complejo, así como la anestesia, deben practicarse en centros hospitalarios y, con los elementos clínicos adecuados para el procedimiento<sup>3</sup>.

Las empresas de salud y medicina prepagada, son sociedades constituidas en el territorio nacional y que en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones individuales, otorgan a sus afiliados el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general. La presente Ley regula la organización y funcionamiento de las empresas privadas de salud y medicina prepagada que financian la prestación de servicios de salud y, garantiza los derechos y obligaciones de los afiliados a estas empresas<sup>4</sup>.

Los servicios que ofertan las empresas de salud y medicina prepagada privadas, deberán ser prestados por sociedades anónimas, nacionales o extranjeras. Su objeto social será el financiamiento de los servicios de salud y medicina y tendrá un capital pagado mínimo de ochenta mil (80.000) UVC`S cuya aportación y pago se regirá por la Ley de Compañías vigente.

El permiso de funcionamiento de las empresas de salud y medicina prepagada, será concedido por el Ministerio de Salud Pública en virtud de

---

<sup>3</sup>García F. José. Responsabilidad Médica en el Ordenamiento Jurídico Ecuatoriano. Universidad

<sup>4</sup>Ley Que Regula Las Empresas Privadas De Salud Y Medicina Prepagada. Ley 8 Registro Oficial

las condiciones y requisitos establecidos en el Reglamento General de esta Ley<sup>5</sup>.

Los planes de salud y medicina prepagada deberán estar en capacidad de ofrecer al usuario los siguientes servicios:

- a) Atención médica y profesional en las diversas especialidades, terapia intensiva, insumos médicos y quirúrgicos; y, medicamentos;
- b) Atención ambulatoria en todas las especialidades y sub - especialidades practicadas en las diferentes unidades de salud, en los consultorios y en los domicilios cuando el delicado estado de salud e imposibilidad de movilizar al paciente así lo justifique; La atención ambulatoria está definida por todas aquellas prestaciones de salud que, de acuerdo a la práctica médica común, no requieren de hospitalización para ser atendidas;
- c) Visita médica hospitalaria, cuando el beneficiario se encuentra internado en una unidad de salud;
- d) Procedimiento de emergencia ambulatorio o médico quirúrgicas. La emergencia, calificada por un médico, debe ser entendida como una situación grave que se presenta súbitamente y amenaza la vida o la salud de una persona o de un grupo de individuos, como las catástrofes

---

<sup>5</sup>Ley Que Regula Las Empresas Privadas De Salud Y Medicina Prepagada. Ley 8 Registro Oficial 12 de 26-ago.-2008. LEXIS. Art. 4

naturales o una enfermedad aguda;

e) Ambulancia terrestre, aérea y fluvial, debida y legalmente autorizada como tal, dentro del territorio nacional, excepto en los casos expresados en el respectivo Reglamento;

f) Todas las interconsultas profesionales, exámenes auxiliares y de diagnóstico, existentes a la fecha de promulgación de la presente Ley o que pudieran crearse, incorporarse o estar disponibles a la fecha del requerimiento del servicio;

g) Atención hospitalaria a criterio del médico o profesional que atiende al beneficiario. En este derecho se incluye transporte, alimentación, habitación, terapia intensiva, insumos médicos y quirúrgicos, medicamentos, honorarios profesionales y todos los exámenes, procedimientos auxiliares de diagnóstico y terapéuticos mencionados en el artículo anterior o a criterio del médico o profesional bajo cuya responsabilidad está el contratante;

h) Todos los procedimientos diagnósticos y terapéuticos, curaciones y atención ambulatoria en atención al tratamiento de continuación posterior de cada enfermedad o accidente atendido

i) Todos los procedimientos, diagnósticos y terapéuticos, curaciones, atención ambulatoria, y rehabilitación para dar cobertura a los contratantes dentro de las especialidades, y sub - especialidades médicas

y profesionales actuales o que pudieran crearse;

j) Abortos no provocados, embarazos normales o complicados, controles prenatales, partos vaginales o por cesárea de productos a término o pre - término, complicaciones que se presentaren antes, durante y después del parto y alumbramiento, atención del recién nacido a término o prematuro, atención perinatal, atención en la unidad de cuidados intensivos, tanto para la madre como para el producto a término o prematuro, para lo cual se emplearán todos los procedimientos médicos necesarios, a fin de preservar la salud de la unidad madre - niño. Se atenderá de igual manera al recién nacido que padeciere de estigmas o patologías congénitas, genéticas o hereditarias;

k) Reconocimiento de pagos totales o parciales, según el plan contratado, por la compra de medicamentos en cualquier farmacia calificada, siempre que aquellos hayan sido prescritos por un médico. Será obligación de la empresa cubrir todos los gastos que demande el trasplante de órganos necesarios para la supervivencia del beneficiario o sus dependientes, en cuyos casos, la empresa también cubrirá los gastos en que para tal fin incurriera el donante, de acuerdo al plan contratado;

l) Cobertura total de estudios anatomopatológicos cuando éstos sean solicitados por un médico o profesional para configurar apropiadamente el diagnóstico o evolución de la patología de un paciente;

m) Cobertura dental total o parcial de conformidad con el plan contratado;

y,

n) Cobertura total de todas las enfermedades congénitas y hereditarias”<sup>6</sup>.

Las empresas de salud y medicina prepagada para su funcionamiento, se financiarán por sus propios medios y no recibirán subsidios estatales por ningún concepto”<sup>7</sup>.

Los reembolsos de prestaciones, conocimiento resolutivo de inquietudes, reclamos y conflictos por desacuerdo, modificación contractual unilateral o insatisfacción en el servicio recibido por parte de los afiliados, podrán recurrir a los organismos de control, supervisión, y decisión propios de la empresa, cuyos deberes y atribuciones, se determinarán en el Reglamento de esta Ley. ”<sup>8</sup>.

**Hospital.-** Los hospitales son centros de salud abiertos las 24 horas, en donde los pacientes son admitidos para recibir tratamiento contra diversas enfermedades. Dos tipos de pacientes pueden estar en estas instituciones: los ambulatorios y los hospitalizados (también llamados *internos* en algunos casos). Los pacientes ambulatorios son los que van,

---

<sup>6</sup>Ley Que Regula Las Empresas Privadas De Salud Y Medicina Prepagada. Ley 8 Registro Oficial 12 de 26-ago.-2008. LEXIS. Art. 7

<sup>7</sup>Ley Que Regula Las Empresas Privadas De Salud Y Medicina Prepagada. Ley 8 Registro Oficial 12 de 26-ago.-2008. LEXIS. Art. 8

<sup>8</sup>Ley Que Regula Las Empresas Privadas De Salud Y Medicina Prepagada. Ley 8 Registro Oficial 12 de 26-ago.-2008. LEXIS. Art. 16

pero no se quedan toda la noche; mientras que los pacientes hospitalizados son aquellos que permanecen durante la noche, días, semanas e incluso meses.<sup>9</sup>

**Clínica.**- Las clínicas son instituciones de salud privadas. En un principio estaban enfocadas en tratar a pacientes ambulatorios que buscaban tratamiento, revisión o consejos de salud.<sup>10</sup>

Hoy en día, las clínicas (al menos en la mayoría de países) desempeñan las mismas funciones que los hospitales. En ciertos casos pueden recibir financiamiento estatal, pero no por esa razón dejan de ser privadas.

**Hospitalización.**- Ingreso de una persona enferma o herida en un hospital para su examen, diagnóstico, tratamiento y curación por parte del personal. Además se la puede considerar como “Período de tiempo que una persona enferma o herida pasa en un hospital hasta obtener el alta médica.”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> <http://definicion.de/hospital/>

<sup>10</sup> <http://www.definicionabc.com/salud/clinica.php>

<sup>11</sup> <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/hospitalizacion>



## **MARCO CONCEPTUAL**

### **1. Estructura Orgánica**

“Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana, influyen poderosamente en la Administración de Recursos humano”<sup>12</sup>.

#### **1.1 Organigrama**

“Diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quien informa y se comunica con quien”<sup>13</sup>.

### **2. Admisión y Empleo**

Como un proceso que permite elegir de entre un conjunto de postulantes, al futuro colaborador Idóneo, para un puesto o cargo determinado; así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características físicas, intelectuales y de personalidad.

Consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno para mantener o aumentar la eficiencia y el

---

<sup>12</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico : Mac Graw Hill, Pag. 102

<sup>13</sup> Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. mexico: Person Educaciòn . Pag. 127

desempeño humano así como la eficiencia de la organización”<sup>14</sup>.

### **3. Reclutamiento interno y externo**

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento suministra de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Es una actividad cuyo objetivo es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

**Investigación interna.-** Es la verificación de las necesidades de la organización respecto a los recursos humanos a corto, mediano y largo

---

<sup>14</sup> Lloyd L.(2006) , Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, Pág. 308

plazo para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este censo humano no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.

### **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicios (empresas de servicios). La relación entre las dos variables –número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades de personal por unidad adicional de producto o servicio.

Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción del precio del producto o servicio, de modo que origine un aumento en las

ventas y, en consecuencia, un aumento de las necesidades de personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

**El proceso de reclutamiento.**-Básicamente, el proceso de reclutamiento de nuevo personal para la empresa, se origina en el momento en que se produce la creación de un nuevo puesto de trabajo, o cuando por determinado motivo se produce una vacante; la disposición de reclutar, depende de la decisión del jefe o gerente de la empresa u organización.

En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de los directivos de la empresa, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Chiavenato, I. (2000), Libro de Administración de Recursos Humanos – Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Pág. 29,35

#### **4. Selección**

Luego de cumplido el período de tiempo establecido para la presentación de los documentos personales habilitantes para poder participar en el concurso de merecimientos y oposición, se deberá dar inicio al proceso de selección de los participantes más calificados o idóneos para ocupar el puesto o vacante. La selección del personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

Si el reclutamiento atrae de manera selectiva, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, etc.) y

psicológicas (temperamento, aptitud etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

“Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

“El proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro”<sup>16</sup>.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al

---

<sup>16</sup>Chiavenato, I. (2000), Libro de Administración de Recursos Humanos – Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Pág. 45 ,47

aspirante, por el otro lado tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo.

## **5. Contratación**

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Lo anterior, se hará mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros<sup>17</sup>.

## **6. Inducción**

Es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa como:

---

<sup>17</sup>Chiavenato, I. (2000), Libro de Administración de Recursos Humanos – Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Pág. 74

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnicas<sup>18</sup>.

## 7. Manual de Valoración y Clasificación de Puestos

“Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración”<sup>19</sup>.

Para elaborar el manual de puestos es necesario definir los siguientes conceptos:

**Manual:** “el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos”<sup>20</sup>.

**Valoración:** “La valuación de puestos es un proceso de valoración que exige una estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas

---

<sup>18</sup>Arano, M. (2016). *Proceso de Admisión y Empleo*. Mexico : Prezi, Pág. 39

<sup>19</sup>Contraloría General del Estado, C. (2009). *Normas De Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado Que dispongan de Recursos Públicos*. Quito : Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador, Pág. 29

<sup>20</sup>Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico : Mac Graw Hill, Pág. 297



de Recursos Humanos, los empleados y los representantes sindicales.<sup>21</sup>.

**Puesto:** “repartir las reponsabilidades, funciones, actividades o atribuciones formando conjuntos o paquetes coherentes y adecuados para su ejercicio por parte de personas individuales<sup>22</sup>”.

- ✓ **Cargo:** actividades a realizar por un servidor en determinada area de una organización.
  
- ✓ **Tarea:** es una labor asignada de cumplimiento para cada puesto de trabajo que exige un determinado tiempo y capacidad para realizarla.
  
- ✓ **Trabajo:** Es un conjunto de actividades que interactúa e involucran a numero discreto de personas para lograr una meta y cubrir una necesidad o complentar un bien o servicio de naturaleza human.

**Función:** agrupacion de actividades que se basa en recursos o conocimientos semejantes<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* . mexico: Person Educaciòn. Pág. 435

<sup>22</sup>Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social* . Madrid: CCS, Alcalal, Pág. 165

<sup>23</sup>Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social* . Madrid: CCS, Alcalal, Pág. 285

## 8. Análisis y Descripción de Puestos

**Análisis de puestos;**” puede hacerse sobre este tal como existe o como se desea que se configure (empleo meta) y supone, básicamente, comprobar la congruencia entre diferentes elementos presentes en la descripción” (Fontava Azcoaga, 2009, pág. 169).

Desde la perspectiva de la gestión de la estructuración el puesto a de encajar en la estructura y desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos el puesto ha de ser ocupable por personas de carne y hueso. Por ello, la gestión de recursos humanos ha de aportar unas herramientas para describir, analizar, y valorar esos puestos, empleos, o papeles diseñados sobre el papel o existente en la realidad<sup>24</sup>.

La descripción de puesto de trabajo podemos reflejar cuestiones como las siguientes:

- Nombre del puesto
- Categoría correspondiente
- La misión o cometido general del puesto
- Las decisiones que le competen

---

<sup>24</sup> Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social*. Madrid: CCS, Alcalá, Pág. 285.

- Las responsabilidades , obligaciones, funciones, atribuciones, atribuciones que le corresponden
- Las actividades o tareas que incluye
- Las condiciones espaciales, temporales o, en geenal, del entorno en las que se ejecutan,
- Los recursos de los que dispondrá
- Las relaciones que supone
- A que puestos puede sustituir y de que puestos puede ser sustituido

Las especificaciones del puesto o requisitos de quienes pudieren desempeñarlo incluyendo el denominado profesiograma (elenco de rasgos, cualidades , actividades, aptitudes, destrezas, habilidades, capacidades o competencias que se requieren en el puesto), así como requisitos de formación, experiencia u otros<sup>25</sup>.

## **Valoración de Puestos**

“La valoración de peustos de trabajo busca determinar el valor de cada puesto, fundamentalmnete de cara a la retribución”<sup>26</sup>.

## **Importancia de la valoración de puestos**

Por lo delicado de la labor de la labor de valorar a personas y por

---

<sup>25</sup>Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social* . Madrid: CCS, Alcalal, Pág. 168

<sup>26</sup>Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social* . Madrid: CCS, Alcalal, Pág. 169

importancia crítica para la organización, la selección a de ser realizada con el máximo rigor ético y técnico y se ha de extremar el respeto en el trato a las candidatas y candidatos<sup>27</sup>.

### **Método de valuación de puestos**

El método más sencillo para valuación de puestos clasifica a cada uno por orden jerárquico, en relación con todos los demás, y se basa en algún factor general como “dificultad del puesto”. El **método de jerarquía** consta de varios pasos:

- **Obtener información acerca de los puestos:** El primer paso es el análisis del puesto, se prepara descripción para cada puesto. Se preparan descripciones para cada puesto, mientras la información que contienen sobre sus obligaciones es la base para el orden jerárquico.
- **Seleccionar y agrupar los puestos:** muchas de las veces no es práctico establecer una sola jerarquía para todos los puestos de la empresa. El procedimiento más común consiste en clasificar los puestos por departamento o por grupos<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup>Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social*. Madrid: CCS, Alcalá, Pág. 171

<sup>28</sup>Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación. Pág. 435

## **El proceso de valoración y clasificación de puestos**

La valoración de puestos es un proceso de valoración que exige una estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de Recurso Humano, los empleados y los representantes sindicales. Los principales pasos consisten en identificar la necesidad del programa, obtener cooperación y formar un comité de valoración, el cual se encargará de evaluar el puesto.

*Identificar la necesidad* de la valoración de un puesto no debe ser difícil. Por ejemplo, la insatisfacción que se refleja en una elevada rotación de personal, las interrupciones del trabajo o las discusiones serían resultado de desigualdades al pagar a los empleados distintos salarios por trabajos similares. Asimismo, los administradores podrían manifestar inquietud ante la forma actual, informal, de asignar los rangos salariales, presintiendo en forma justificada que sería más equitativa un modo más sistemático de asignación.

Después se *nombra un comité de valoración de puestos*. Hay dos razones para hacerlo. Primero, el comité habrá de incluir a personas que estén familiarizadas con los puestos en cuestión y cada una podrá tener una perspectiva distinta de la naturaleza de los puestos. Segundo, si el comité está compuesto al menos por algunos empleados, su enfoque garantizará que el personal esté más dispuesto a aceptar los resultados.

El comité de valuación desempeña tres funciones básicas. Primero, generalmente se identifican 10 o 15 puestos de referencia clave, los cuales se valorarán primero y servirán como anclas o puntos de referencia que permitirán comparar la importancia relativa o el valor de todos los demás puestos. Segundo, el comité elegiría los factores compensables (aunque el departamento de recursos humanos casi siempre los elige como parte del proceso para determinar la técnica específica de valuación de puestos que se usará). Por último, el comité efectúa su función más importante: valorar, de hecho, el valor de cada puesto. Para ello es probable que el comité emplee alguno de los métodos siguientes: de jerarquía, de clasificación de puestos, de puntos y de comparación de factores<sup>29</sup>.

### **Factores de valoración de puestos**

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) tomados como referencia básica.

Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro *grupos de factores*:

- a) *Requisitos mentales*: exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.

---

<sup>29</sup>Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Person Educación. Pág. 435

b) *Requisitos físicos*: exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.

c) *Obligaciones implicadas*: exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.

d) *Condiciones de trabajo*: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto<sup>30</sup>.

## **Ventajas y desventajas del proceso de valoración y clasificación de puestos**

### **Ventajas**

- Pagos basados en el valor del trabajo realizado
- Flexibilidad. Reducción de personal.
- Recompensa al aprendizaje continuo.
- Premio al desarrollo

### **Desventajas**

- Burocratización potencial, inflexibilidad, homogenización.
- Se puede volver onerosa y/o burocrática.
- Se puede volver obsoleta.
- Indefinición. Difícil de medir.

---

<sup>30</sup>Chiavenato, I. (2000), Libro de Administración de Recursos Humanos – Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, México. Pag.296

- Se puede volver obsoleta

## MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

### Método de valuación de puestos: jerarquización

El método más sencillo para valuación de puestos clasifica a cada uno por orden jerárquico, en relación con todos los demás, y se basa en algún factor general como “dificultad del puesto”. El **método de jerarquía** consta de varios pasos:

1. **Obtener información acerca de los puestos.** El primer paso es el análisis del puesto: se preparan descripciones para cada puesto, mientras la información que contienen sobre sus obligaciones es la base para el orden jerárquico, (En ocasiones también se preparan especificaciones del puesto. No obstante, por lo general el método de jerarquía establece el orden de los puestos con base en todo el trabajo y no en un número de factores compensables. Por consiguiente, las especificaciones del puesto, que enumeran las exigencias del trabajo en términos de, por ejemplo, la solución de problemas, la toma de decisiones y las habilidades, no son tan necesarias para este método como para los otros métodos de valuación de puestos.)



- 2. Seleccionar y agrupar los puestos.** Muchas veces no es práctico establecer una sola jerarquía para todos los puestos de una empresa. El procedimiento más común consiste en clasificar los puestos por departamento o en grupos (por ejemplo, obreros u oficinistas). Lo anterior elimina la necesidad de comparar en forma directa, digamos, los puestos de la fábrica con los de la oficina.
3. **Seleccionar factores compensables.** En el método de jerarquía por lo general se maneja un solo factor (como la dificultad del trabajo) y los puestos se jerarquizan con base en todo el trabajo. Sin importar el número de factores que elija, es aconsejable explicar a los evaluadores en forma minuciosa la definición del factor o los factores para que valúen los puestos de modo consistente.
- 4. Jerarquizar los puestos.** Por ejemplo, se entrega a cada evaluador un conjunto de fichas, cada una con una breve descripción de un puesto. Luego, ellos ordenan las fichas de la más baja a la más alta. Algunos administradores usan un “método de clasificación alterna” para conseguir que el procedimiento sea más exacto. En este caso se toman las fichas, se eligen la más alta y la más baja; a continuación, la segunda más alta y la más baja, y así en forma sucesiva hasta ordenarlas todas.

5. **Combinar las calificaciones.** Por lo general, distintos evaluadores clasifican los puestos de manera independiente. Luego el comité valuador (o el patrón) calcula el promedio de esas clasificaciones.

#### **Método de valuación de puestos: clasificación de puestos.**

La clasificación de puestos (u ordenación en categorías) es un enfoque muy sencillo y muy utilizado; en ella los puestos se concentran en grupos; todos los puestos de cada grupo tienen un valor aproximadamente similar en lo referente a los salarios. A los grupos se les llama clases si contienen puestos similares o categorías, si cuentan con puestos con grado parecido de dificultad, aunque por lo demás son diferentes.

#### **Método de valuación de puestos: método de puntos**

El método de puntos es una técnica más cuantitativa que implica identificar:

1. varios factores compensables, cada uno de ellos con diferentes grados.
2. El grado en el que cada uno de tales factores está presente en el puesto. Suponga que los puestos de una compañía incluyen cinco grados de “responsabilidad”. Asimismo, que asigna un

número distinto de puntos a cada uno de los grados de cada factor. Una vez que el comité de valuación determina el grado en el que cada factor compensable (como “responsabilidad” y “esfuerzo”) está presente en el puesto, puede calcular los puntos totales para el puesto al sumar los puntos correspondientes para cada factor. El resultado es una calificación cuantitativa de puntos para cada puesto.

### **Método de valuación de puestos: comparación de factores.**

El método de comparación de factores es, en realidad, un refinamiento del método de jerarquía. Con el método de jerarquía, por lo regular se considera que cada puesto es una entidad, en tanto los puestos se clasifican de acuerdo con algún factor general, entre otros, su grado de dificultad. En el caso del método de la comparación de factores, se clasifica cada puesto varias veces, es decir, una por cada factor compensable que se haya elegido.

### **Valuaciones de puesto computarizadas**

El uso de métodos cuantitativos para la valuación de puestos puede consumir mucho tiempo. La acumulación de información sobre “la cantidad” de cada factor compensable que contiene el puesto implica un proceso tedioso en el que los comités de valuación discuten sobre el nivel

de cada factor compensable en un puesto. Después, ellos anotan sus opiniones consensuadas y calculan manualmente en puntos el valor de cada puesto. La valuación de puestos por computadora puede facilitar este proceso. Casi todos los sistemas computarizados cuentan con dos componentes principales. Primero, utilizan un cuestionario estructurado, el cual contiene reactivos como “ingrese el número total de empleados que se reportan con el titular de este puesto”. Segundo, todos los sistemas usan modelos estadísticos, los cuales facilitan que el programa de computadora determine el valor de los puestos en forma más o menos automática al asignar puntos o jerarquías por comparación de factores a elementos, como el número de empleados que se reporta con los titulares de los puestos, el valor de los puestos de referencia y el salario real <sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup>Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Person Educación . Pag.438-448

## e) MATERIALES Y MÉTODOS

### Materiales

Los materiales que se utilizaron en el desarrollo de la presente tesis son:

**Tabla N° 01:** Materiales

RECURSO	UTILIDAD
Computador	Editar y tabular la información
Dispositivos de almacenamiento de información.	Fuente de apoyo y desarrollo de tesis
Materiales de oficina	Útiles para el desarrollo de tesis
Bibliografía de consulta	Elaboración marco teórico

FUENTE: Trabajo de campo  
ELABORACIÓN: El Autor

### Métodos

**Deductivo:** Este método consiste en conocer aspectos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales. Además permitió realizar la encuesta con la finalidad de tabular la información y proponer la

solución a la necesidad del tema propuesto en el proyecto con la finalidad de plantear un manual de valoración de puestos.

**Analítico:** Este método refiere a descomponer el tema en partes y elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método permitió realizar un diagnóstico para interpretación valoración de puestos y clasificación de puestos de la institución.

**Histórico:** A través de este método se pudo constar los antecedentes históricos de la institución y conocer el talento humano que administra la institución y su desarrollo de la imagen institucional en la jurisdicción y el objetivo social al que se dedica.

### **Técnicas e instrumentos**

Es necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitirán llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo de la investigación así tenemos:

**Observación directa:** Se realiza mediante una visita previa a las instalaciones de la institución para conocer la información que posteriormente será objeto de análisis y se determinara la magnitud del problema a solucionar.

**Entrevista:** es una técnica que sirve para mantener un diálogo directo con el representante legal y el talento humano de la institución y se realiza de forma directa con el afán de obtener una idea más clara, sobre la conducción de la institución, mediante preguntas de interrelación el que permio fundamentar el contenido del informe.

**Población y muestra.-** por ser un proyecto de exclusividad para la Clinica San Pablo, que tiene su propia necesidad teniendo como punto de partida la realidad misma de la empresa, se considera la totalidad de población a los trabajadores de la clinica.

### Nómina de trabajadores.

CÉDULA/ RUC	NOMBRE	DEPARTAMENTO	CARGO
1104708035	ANGAMARCA GUANUCHE YADIRA NIYRETH	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO GENERAL
0705206555	ARIAS ARIAS STALIN EFREN	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO GENERAL
1721520417	CHAMBA CAMACHO MARLENE LILIANA	ALIMENTACION Y DIETA	COCINERO
1104663933	HERRERA DIAZ ADREA ELIZABETH	FINANCIERO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
1104551674	IÑAGUAZO IÑAGUAZO BENILDA OFELIA	ENFERMERIA	ENFERMERIA
1101497384	LEON OJEDA TELMO DARIO	SUBDIRECCION	ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS
1104215643	LEON ROJAS KARLA JACKELINE	SERVICIOS DE DIAGNOSTICO	MEDICO GENERAL
1102919246	LEON ROJAS PABLO DARIO	DIRECCION / CIRUGIA	ADMINISTRADOR DE LOCALES

1103064836	MEDINA BRISEÑO MARIA DEL CARMEN	ALIMENTACION Y DIETETICA	COCINERO
1105140923	MENDOZA SILVA ANDREA ELIZABETH	ENFERMERIA	ENFERMERA
1105337313	PINZON LUZON KARLA JACKELINE	SERVICIOS DE COLABORACION	SECRETARIA/ OFICINA
1104664972	POMA SANMARTIN HILDA JOSEFINA	ENFERMERIA JEFA	ENFERMERA PROFECIONAL
1900449719	QUEZADA RUEDA ANGEL RICARDO	MANTENIMIENTO	GUARDIA
1104751969	QUINCHE UCHUARI DIGNA MARITZA	ENFERMERIA	ENFERMERA
1101864609	ROJAS OJEDA VICENTA	FINANCIERO JEFE	ANALISTA
1104832660	TIMBE ROBLES MANUEL EDILBERTO	LIMPIEZA	ASISTENTE / AYUDANTE /AUXILIAR DE LIMPIEZA
1104748080	TIMBE ROBLES MAXIMO IVAN	LIMPIEZA	ASISTENTE / AYUDANTE /AUXILIAR DE LIMPIEZA
1104642069	LUDEÑA ROJAS DANNY ALEXANDER	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO RESIDENTE
1104195753	SOLANO MAZA XIMENA MARIUXI	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO RESIDENTE
1104577331	OROZCO OGOÑO MONICA MIREYA	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO RESIDENTE
1103670202	'LEON OJEDA CARLOS ANTONIO	LABORATORIO	
1104355449	VIVANCO CASTILLO MARIA ISABEL	FARMACIA	
1103992689	LEON ROJAS MARIA LUISA	MEDICINA INTERNA	
1104616311	SAUCA QUIROLA ANA PATRICIA	RAYOS X – IMAGEN	
1102014667	JIMENEZ FLORES ANGEL BENITO	GINECOLOGIA	
1102620638	MENDOZA MERCHAN MARCIA	PEDIATRIA	



## **f) RESULTADOS**

### **Resultados de la Entrevista realizada al Gerente de la Clínica San Pablo.**

#### **1. ¿Qué título profesión posee?**

Mi profesión es Dr. Médico-Cirugía

#### **Análisis**

El Administrador de la clínica si bien es un profesional cuyas actividades están relacionadas con giro del negocio de la clínica, no están acordes con las actividades administrativas que demanda el cargo.

#### **2. Indique el nombre de su cargo**

Administrador

#### **Análisis**

El cargo que ocupa el entrevistado es de Administrador general, la persona encargada de gestión de toda la empresa.

#### **3. ¿Cuenta la Clínica San Pablo, con misión?**

Si tenemos una misión establecida.

## **Análisis**

La Clínica si cuenta con una misión establecida, instrumento administrativo de vital importancia que permite direccionar a toda organización.

### **4. ¿Cuenta la Clínica San Pablo, con visión?**

Si tenemos una visión establecida.

## **Análisis**

La Clínica si cuenta con una visión establecida, instrumento administrativo de vital importancia que permite direccionar a toda organización.

### **5. ¿Cuenta la Clínica San Pablo, con una Estructura Orgánica?**

Si posee una estructura orgánica funcional, la cual le dará mayor fuerza en la gestión organizativa.

## **Análisis**

La empresa no tiene establecida su estructura orgánica funcional, la misma que no se encuentra evidenciada en un organigrama, lo cual impide tener un mejor fundamento para la gestión administrativa.

**6. ¿Considera que la Clínica San Pablo, bajo su gestión está eficientemente organizada con áreas responsables en la función delegada?**

Se venía trabajando con personal en todas las áreas, pero actualmente algunos puestos de trabajo están vacantes ante diferentes renunciaciones, por lo que estamos en proceso de contratación.

**Análisis**

De acuerdo a las afirmaciones del Gerente, existen puestos vacantes, por lo cual se presume que no existe la debida fluidez en el servicio.

**7. ¿Cree que la filosofía empresarial (misión, visión y valores) tienen concordancia con la estructura, funciones y procesos?**

Si considero, ya que todo el personal labora en equipo, se les motiva y capacita, a efectos de prestar servicios acordes a la demanda.

**Análisis**

El Gerente de la Clínica San Pablo considera que la filosofía organizacional de la clínica si está acorde a las funciones y procesos, sin embargo al evidenciarse la falta de personal, que son de relevancia

dentro de la estructura orgánica se dificulta la administración adecuada.

**8. ¿Cuenta la Clínica San Pablo, con una base de datos del personal que labora en la misma?**

El Responsable del Talento humano es el encargado de llevar la nómina del personal.

**Análisis**

Las declaraciones respecto a la base de datos del personal, evidencia que el Gerente no tiene conocimiento al respecto, sin embargo esta responsabilidad ha sido delegada al Responsable de Talento Humano, lo cual le da una característica de buena estructura organizacional.

**9. ¿Mediante que mecanismo realiza el ingreso de nuevo personal a la empresa?**

A través de las referencias personales, se busca el perfil que se necesita para que ocupe ese puesto, redes sociales y otros.

**Análisis**

De acuerdo a la información facilitada por el Sr. Gerente la clínica busca a nuevos trabajadores a través de diversas fuentes de reclutamiento, en este sentido sería importante tener un proceso adecuado que permita

mayor eficiencia en la contratación.

**10. ¿Cuál es el método de selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte Clínica San Pablo?**

Se define la necesidad de llenar un puesto, se publica por diferentes medios dicho requerimiento luego se recepta la carpeta, por el Responsable de Talento Humano, si tiene el perfil para el puesto solicitado pasa a la entrevista con el gerente, se toma en cuenta, entre otros estudios, experiencia laboral y la presentación de la persona.

**Análisis**

Si bien la empresa utiliza diferentes fases para la contratación de nuevo personal, se observa que aún faltan actividades importantes que permiten evaluar de mejor manera a los aspirantes al cargo es el caso de la prueba de conocimientos y razonamiento, para una mejor selección.

**11. ¿Qué tipo de contratos realiza a los trabajadores?**

Se contrata al personal bajo la modalidad de contrato a plazo fijo con periodo a prueba y contratos ocasionales, cuyos modelos son proporcionados por el Ministerio de Trabajo.

**Análisis**

La Clínica contrata a sus trabajadores bajo una modalidad contemplada

en el Código de Trabajo, sin embargo es necesario estar actualizándose puesto que la normativa es muy dinámica, lo cual le afectaría a la empresa en el caso en que el trabajador no sea eficiente en su trabajo, por lo tanto la selección cobra mayor importancia.

**12. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones, valoración de puestos, e inducción, claramente definidos y socializados?**

Actualmente la empresa no cuenta con esos manuales, al menos no se encuentra documentados, todas las indicaciones de funciones se lo hace verbalmente.

**Análisis**

La carencia de herramientas administrativas impide la buena administración del talento humano, factor fundamental para el éxito empresarial.

**13. Considera importante el manual orgánico y funcional y de procesos?**

Si, ya que proporcionaría información importante para la administración del personal, y sobre todo brindar un mejor servicio a los clientes

**Análisis**

La predisposición del gerente ayudará a la aceptación y ejecución de la

presente propuesta del estudio.

**14. ¿Cuenta la Clínica con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?**

Actualmente estamos realizando capacitaciones a nuestro personal, de acuerdo a las áreas y especialidades, cada seis meses, pero no estamos manejando con planes de capacitación.

**Análisis**

Las capacitaciones permiten brindar nuevos conocimientos a los trabajadores o actualizar los que ya conoce, lo cual permite elevar su eficiencia y productividad, sin embargo también es fundamental disponer de un programa de capacitación, de manera que se pueda medir los resultados esperados.

**15. ¿En la clínica se ha realizado la valoración de los puestos?  
Hace que tiempo.**

Hasta la presente no se ha realizado ningún estudio sobre la valoración de los puestos, debido a que no existe el personal para ejecutar dichos análisis. Considero que cada puestos tiene su particularidad y diferentes factores de análisis.

### **Análisis**

Según lo manifestado por el entrevistado no se ha ejecutado valoración de los puestos por falta de personal especializado, esta valoración es muy importante ya que existen en cada uno de los puestos diferentes factores de riesgos para gestionar el talento humano y así mismo las remuneraciones.

### **Análisis personal de los resultados de la entrevista aplicada al gerente de la clínica San Pablo.**

De los resultados obtenidos al gerente se determinó que no existe profesional especialista en administración de empresa para que dirija la clínica San Pablo; siendo quien dirige actualmente un médico profesional de la salud, limitando a la gestión a ofertar servicios médicos.

Se puede decir que existe un desconocimiento de la misión y visión por parte del Administrador, estancando las actividades y funciones tan solo



en cumplir las misma mas no en la consecución las metas y objetivos de la clínica San Pablo. Además en la clínica no existe un manual de funciones dando lugar a un desconocimiento de las funciones de cada una de los cargos.

Para el ingreso del nuevo personal y contratación no se ha definido un proceso adecuado para el reclutamiento y selección de los requerimientos del talento humano.

La no existencia del manual de valuación por puntos no permite conocer la remuneración justa e equitativa y así mismo acceder a un plan de carrera en la clínica San Pablo.

Finalmente es primordial la elaboración DE UN MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO, Y VALUACION DE PUESTO POR PUNTOS EN LA CLINICA SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA, para mejorar la gestión del talento humano en lo que refiere a los requerimientos de personal y esto a su vez permita la consecución de los objetivos y metas de la clínica

## Resultados de la encuesta realizada a los Trabajadores de la Clínica San Pablo

### Pregunta 1. ¿Qué cargo ocupa en la Clínica San Pablo?

**Tabla 1.**  
**Puestos de la Clínica San Pablo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Médico	10	39
	Cocinero	2	8
	Auxiliar de contabilidad	1	4
	Enfermera	4	15
	Administrador	2	8
	Secretaria	1	4
	Guardia	1	4
	Analista	1	4
	Auxiliar de limpieza	2	8
	Laboratorista	1	4
	Farmacéutico	1	4
	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

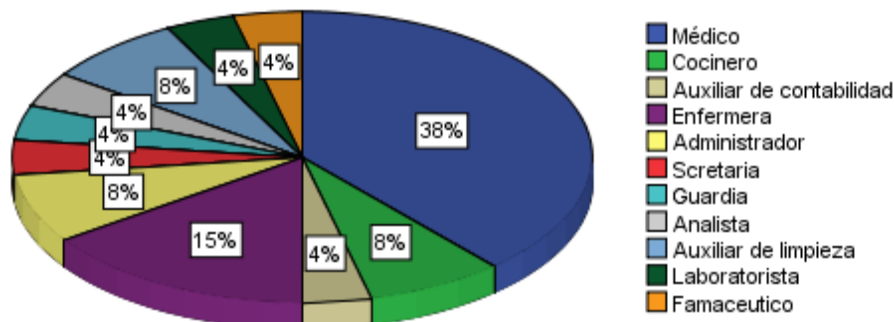


Gráfico 1. Puestos de la Clínica San Pablo  
Fuente: Tabla 1.  
Elaborado por: El Autor

### Análisis.

En el gráfico 1, con respecto a los puestos de la Clínica San Pablo, se puede evidenciar que el 38% corresponde al puesto de médico, el 15,38% a Enfermera, el 8% Cocinero, el 7,69% Administrador, el 8% Auxiliar de

Limpieza, el 4% Auxiliar de Contabilidad, el 4% Secretaria, el 4% Guardia, el 4% Analista, el 4% Laboratorista, y el 4% Farmacéutico.

**Pregunta 2. ¿Qué tiempo lleva en el cargo asignado?**

**Tabla 2.**

***Tiempo de trabajar en la Clínica.***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1-2 años	7	27
	2-3 años	16	62
	Más de 3 años	3	12
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

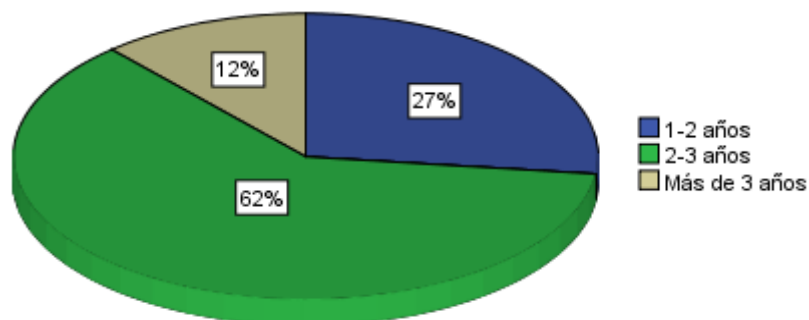


Gráfico 2. Tiempo de trabajar en la Clínica.  
Fuente: Tabla 2.  
Elaborado por: El Autor.

**Análisis.**

En el gráfico 2, con respecto tiempo de trabajar en la Clínica, se puede notar que el 62% corresponde 2 a 3 años, el 27% de 1 a 2 años y 12% más de tres años.

**Pregunta 3. ¿Qué tipo de formación académica tiene?**

**Tabla 3**

***Formación académica***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bachiller	2	8
	Técnico	5	19
	Superior	14	54
	Especialista	5	19
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

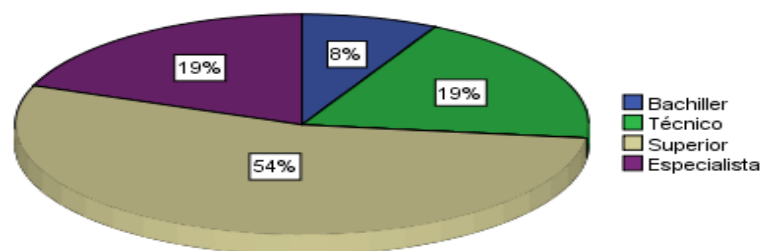


Gráfico 3. Formación académica.  
Fuente: Tabla 3.  
Elaborado por: El Autor.

**Análisis.**

El gráfico 3, muestra información relacionada al grado académico, así; el 54% superior, el 19% especialista, el 19% técnico, y el 8% bachiller.

**Pregunta 4. ¿El cargo que desempeña está acorde a su formación profesional?**

**Tabla 4**  
***Cargo desempeñado acorde con la formación profesional.***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	17	65
	No	9	35
	Total	26	100,0

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

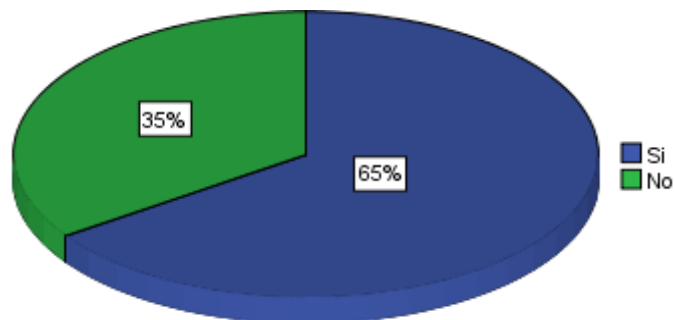


Gráfico 4. Cargo desempeñado acorde con la formación profesional.  
Fuente: Tabla 4.  
Elaborado por: El Autor.

### **Análisis.**

En el gráfico 4, con respecto Cargo desempeño acorde con la formación profesional corresponde que el 65% si y el 35% no.

**Pregunta 5. ¿Conoce usted de la existencia de un manual de funciones para el desarrollo de sus actividades?**

**Tabla 5**

***Existencia de Manual de Funciones.***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	15	58
	No	11	42
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor

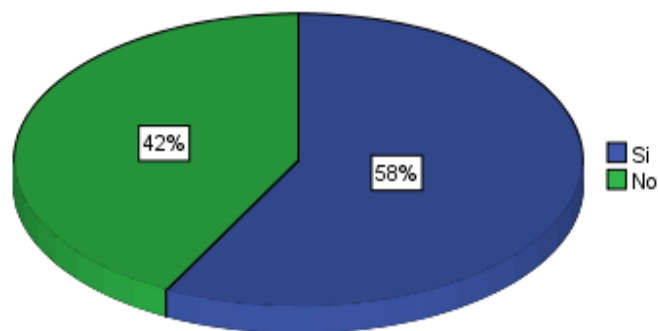


Gráfico 5. Existencia de Manual de Funciones.  
Fuente: Tabla 5.  
Elaborado por: El Autor.

**Análisis.**

En el gráfico 5, con respecto existencia de un Manual de Funciones, el 58% menciona que si existe dicho manual, mientras que el 42% no.

**Pregunta 6. ¿Usted conoce la misión de la Clínica San Pablo?**

**Tabla 6.**  
**Conocimiento de la misión**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	13	50
	No	13	50
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor

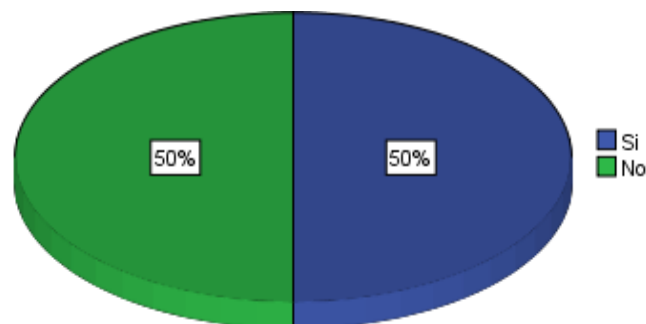


Gráfico 6. Conocimiento de la misión.  
Fuente: Tabla 6.  
Elaborado por: El Autor.

**Análisis.**

En el gráfico 6, con respecto conocimiento de la misión, el 50% si conoce y el 50% no.

**Pregunta 7. ¿Usted conoce la visión de la Clínica San Pablo?**

**Tabla 7**  
**Conocimiento de la visión**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	13	50
	No	13	50
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor

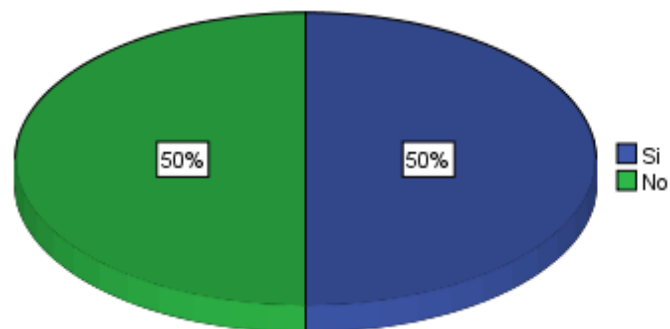


Gráfico 7. Conocimiento de la visión.  
Fuente: Tabla 7.  
Elaborado por: El Autor.

**Análisis.**

En el gráfico 7, con respecto conocimiento de la visión, el 50% si conoce, mientras que el 50% no.



**Pregunta 8. ¿Conoce los valores institucionales de la clínica San Pablo?**

**Tabla 8.**  
**Conocimiento de los valores institucionales**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	13	50
	No	13	50
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor

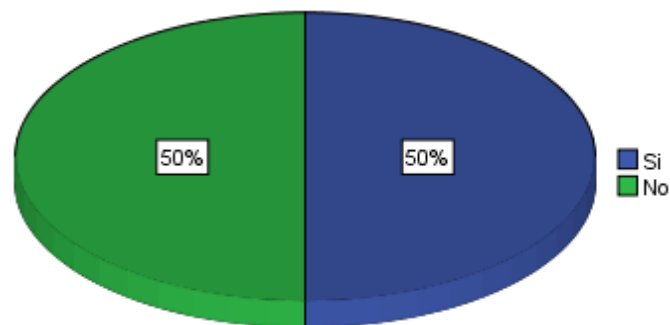


Gráfico 8. Conocimiento de los valores institucionales  
Fuente: Tabla 8.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

En el gráfico 8, se presenta información relativa al conocimiento de los valores institucionales por parte de los Trabajadores de la Clínica San Pablo, en así que el 50% menciona que si conoce y el 50% que no.

**Pregunta 9. ¿En qué área usted se está desempeñando actualmente?**

Tabla 9.

*Área de desempeño.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Emergencia	3	12
	Consulta Externa	3	12
	Quirófano	1	4
	Enfermería	5	19
	Contable	2	8
	Financiero	3	12
	Talento Humano	2	8
	Servicios Generales	3	12
	Laboratorio	4	15
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

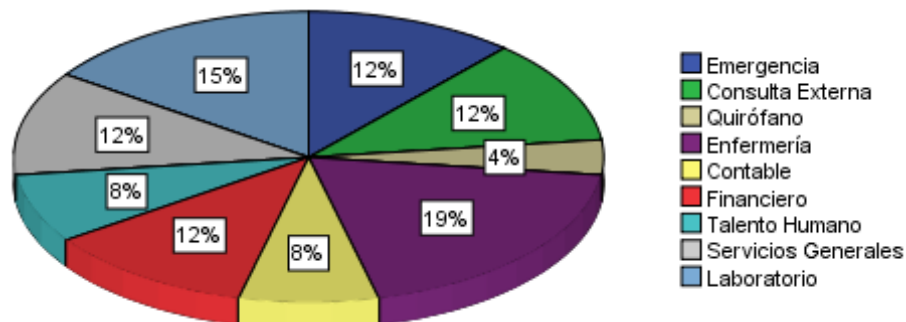


Gráfico 9. Área de desempeño.

Fuente: Tabla 9.

Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Respecto al área de desempeño de los Trabajadores de la Clínica San Pablo, el porcentaje más representativo es el del área de Enfermería con el 19%, seguido del área de Laboratorio con el 15%, mientras que las áreas de Emergencia, Consulta Externa, Financiero y Servicios Generales ocupan el 12%; así mismo las áreas Contable y Talento humano, representan el 8% y finalmente el área de Quirófano tiene una participación del 4% dentro de la Clínica objeto de estudio.

**Pregunta 10. ¿Considera que el contar con un manual de funciones, le permitirá un mejor rendimiento laboral?**

Tabla 10.

*Manual de funciones para un mejor rendimiento laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	13	50
	No	13	50
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

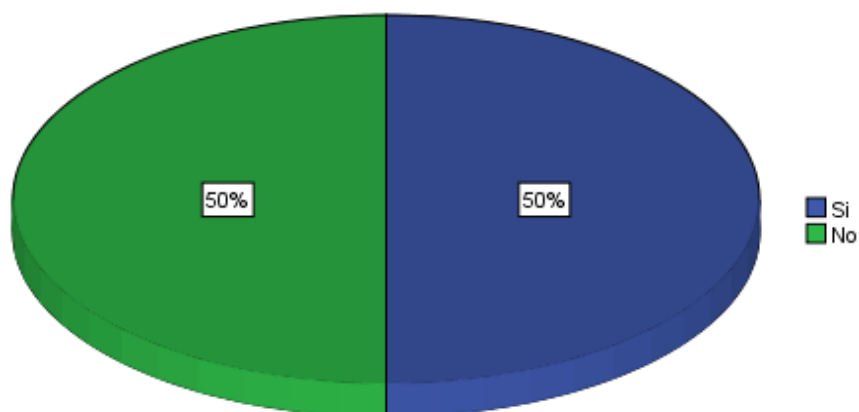


Gráfico 10. Manual de funciones para un mejor rendimiento laboral.  
Fuente: Tabla 10.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Respecto a la información del gráfico 10, el 50% menciona que el Manual de funciones sería importante para mejorar el rendimiento laboral, mientras que el 50% menciona que no.

**Pregunta 11. ¿La remuneración que percibe está acorde a las actividades que desempeña?**

Tabla 11.

*Remuneración acorde con las actividades desempeñadas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	17	65
	No	9	35
	Total	26	100,0

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

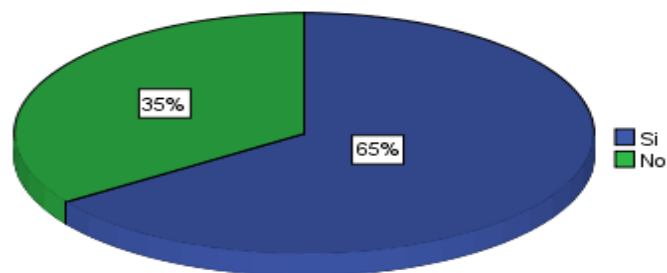


Gráfico 11. Remuneración acorde con las actividades desempeñadas  
Fuente: Tabla 11.  
Elaborado por: El Autor.

## **Análisis**

Al interrogar, sobre si existe concordancia entre la remuneración con las actividades desempeñadas, el 65% menciona que no, mientras el 35% declara que no.

**Pregunta 12. ¿El ambiente de trabajo es adecuado para usted?**

Tabla 12.  
*Ambiente de trabajo adecuado*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	15	58
	No	11	42
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

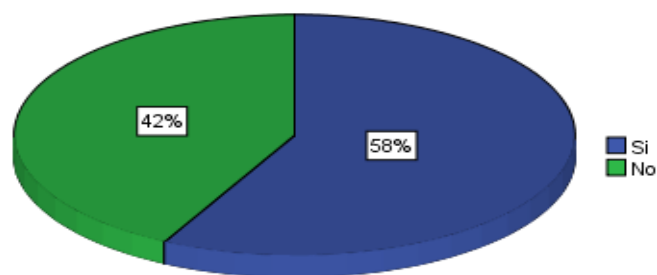


Gráfico 12. Ambiente de trabajo adecuado  
Fuente: Tabla 12.  
Elaborado por: El Autor.

**Análisis**

Con relación al ambiente de trabajo de la Clínica San Pablo, el 58% menciona que dicho ambiente es adecuado, en tanto que el 42, asevera que no.

**Pregunta 13. ¿En la clínica San Pablo se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?**

Tabla 13.

*Existencia de un sistema de establecimiento de remuneración*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	6	23
	No	20	77
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo

Elaborado por: El Autor.

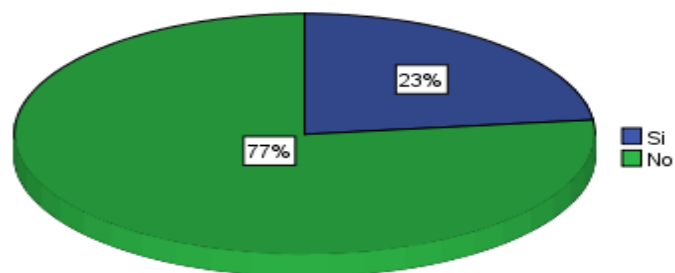


Gráfico 13. Existencia de un sistema de establecimiento de remuneración

Fuente: Tabla 13.

Elaborado por: El Autor.

## **Análisis**

Al interrogar a los Trabajadores de la Clínica San Pablo, sobre si existe un sistema de establecimiento de remuneración el 77% menciona que no y el 23% afirma que sí.

**Pregunta 14. ¿Cuál de las siguientes competencias y habilidades posee usted?**

Tabla 14.  
*Competencia y habilidades que posee.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Resolución de conflictos	6	23
	Trabajo en equipo	15	58
	Pro actividad	5	19
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

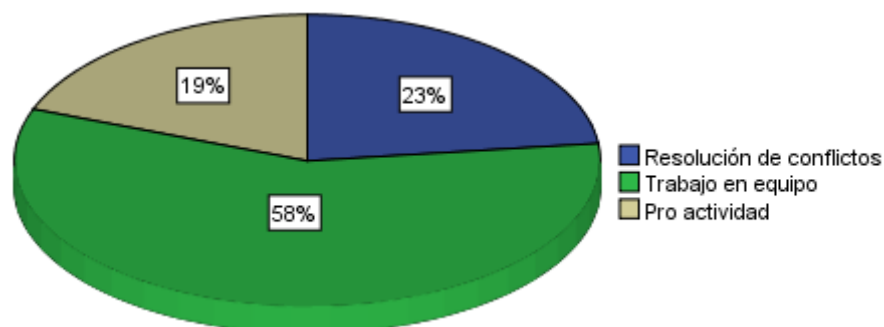


Gráfico 14. Competencia y habilidades que posee.  
Fuente: Tabla 14.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

En lo referente a las competencias y/o habilidades que disponen los Trabajadores de la empresa en estudio, el 58% declara que estas habilidades son para resolver conflictos, el 23% para trabajar en equipo y el 19% que se caracteriza por ser pro activo.

**Pregunta 15. ¿Cómo usted considera la responsabilidad de sus funciones?**

Tabla 15.  
*Responsabilidad para cumplir funciones*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	18	69
	Medio	8	31
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

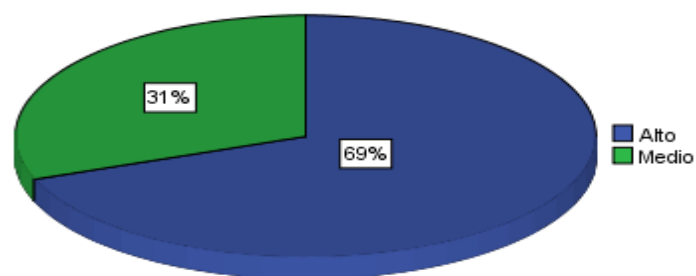


Gráfico 15. Responsabilidad para cumplir funciones  
Fuente: Tabla 15.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Con respecto a la responsabilidad de los trabajadores para cumplir funciones, el 69% menciona que si existe tal responsabilidad en tanto que el 31%, declara que no.



**Pregunta 16. ¿Cuáles de los siguientes riesgos considera que son altos y afectan el desempeño de sus funciones?**

Tabla 16.

*Riesgos altos para el desempeño de funciones*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Riesgo físico	2	8
	Riesgo químico	7	27
	Riesgo psicosocial	17	65
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

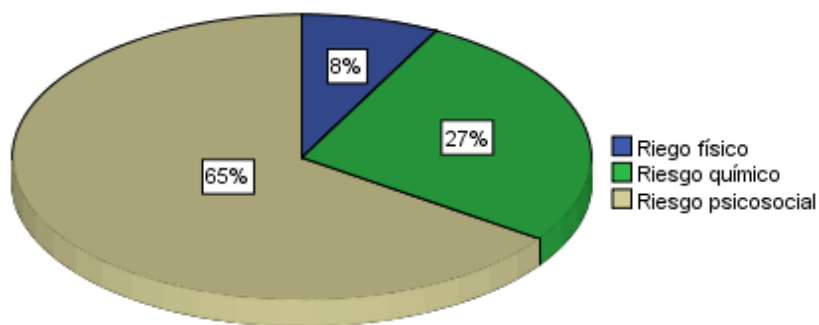


Gráfico 16. Riesgos altos para el desempeño de funciones

Fuente: Tabla 16.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Los riesgos en la Clínica San Pablo, de acuerdo a los criterios de los Trabajadores de la entidad, el 65% menciona que los que predominan son los riesgos psicosociales, el 27% riesgos químicos y el 8% riesgos físicos.

**Pregunta 17. Su ingreso a la Clínica para desempeñar el cargo que desempeña fue a través de:**

Tabla 17.

*Medios para ingreso a trabajar en la Clínica.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Anuncio en la prensa	5	19
	Anuncio en internet	7	27
	Aviso de familiares	6	23
	Aviso de empleados de la empresa	5	19
	Por ascenso	2	8
	Por cambio	1	4
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

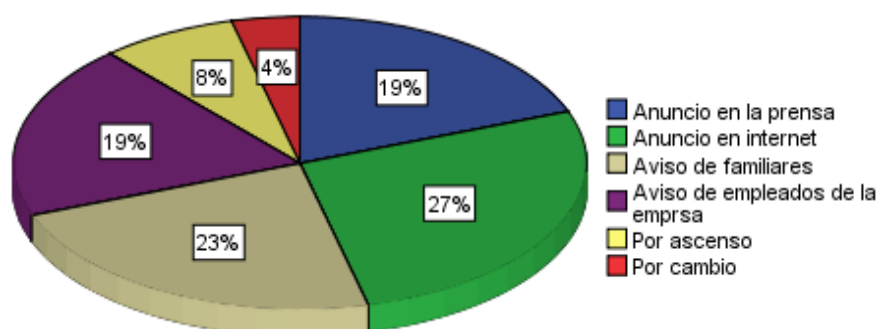


Gráfico 17. Medios para ingreso a trabajar en la Clínica.

Fuente: Tabla 17.

Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Con respecto a los medios de ingreso a trabajar en la Clínica, el 27% menciona que se ha anunciado por medio del internet, el 23% por aviso de familiares, el 19% por aviso de Trabajadores de la Clínica y con similar porcentaje por anuncio en la prensa, el 8% por ascenso y el 4 por cambio de puesto.

**Pregunta 18. ¿Indique cual o cuales de las siguientes técnicas se aplicaron para determinar su ingreso a la clínica San Pablo?**

Tabla 18  
*Técnicas aplicadas para el ingreso a la Clínica.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entrevista de selección	10	38
	Pruebas de conocimiento	4	15
	Pruebas psicométricas	5	19
	Pruebas de personalidad	2	8
	Prueba de polígrafo	2	8
	Prueba psicológica	1	4
	Otros	2	8
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

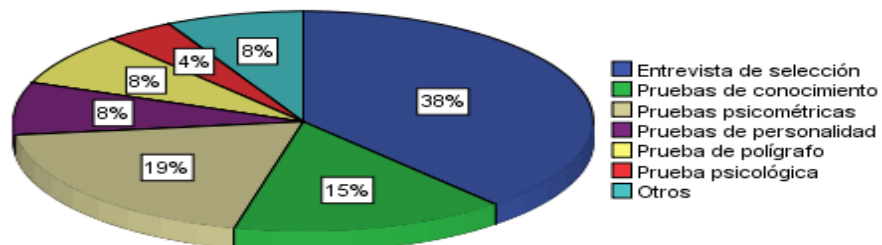


Gráfico 18. Técnicas aplicadas para el ingreso a la Clínica.  
Fuente: Tabla 18.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Con relación a la técnica aplicada para el acceso a trabajar en la Clínica, el 38% menciona que se le ha realizado una entrevista, el 19% que se le ha tomado pruebas psicotécnicas, el 15% pruebas de conocimiento, 8% prueba de polígrafo, de personalidad y otros; y finalmente el 4% pruebas psicológicas.

**Pregunta 19. ¿Al ingreso a la Clínica San Pablo recibió inducción?**

Tabla 19.

*Se recibió inducción para ingresar a la Clínica.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	6	23
	No	20	77
	Total	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

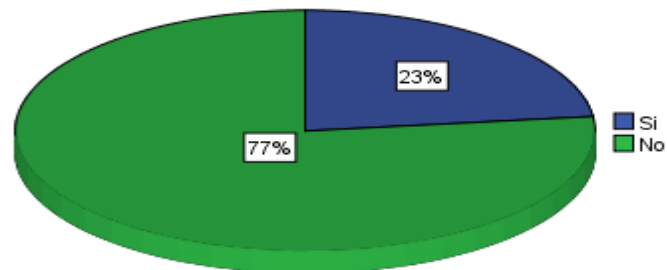


Gráfico 19. Se recibió inducción para ingresar a la Clínica  
Fuente: Tabla 19.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Al interrogar sobre si se recibió inducción previo a iniciar a laborar en la clínica el 77% menciona que no, mientras que el 23 que sí.

**Pregunta 20. ¿Para su ingreso a la Clínica San Pablo tuvo que pasar un periodo de prueba?**

Tabla 20.  
*Periodo de prueba al ingreso a la Clínica.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	18	69
	No	8	31
	Total	26	100,0

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

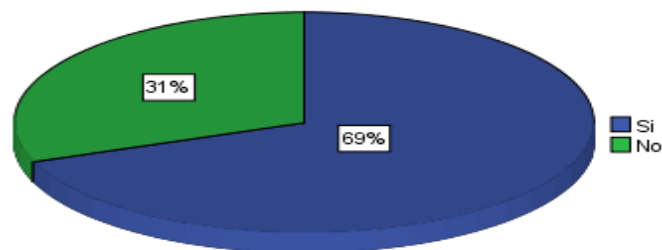


Gráfico 20. Periodo de prueba al ingreso a la Clínica  
Fuente: Tabla 20.  
Elaborado por: El Autor.

## **Análisis**

De acuerdo a la información del gráfico 20, el 69% de los Trabajadores de la Clínica, manifiestan que si han sido sometidos a un periodo de prueba, previo al ingreso a la empresa, mientras que el 31% afirma que no.

**Pregunta 21. ¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con la Clínica San Pablo?**

Tabla 21.  
*Tipo de contrato*

VALIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Contrato a Plazo Fijo</i>	20	77%
<i>Contrato eventual</i>	4	15%
<i>Contrato ocasional</i>	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

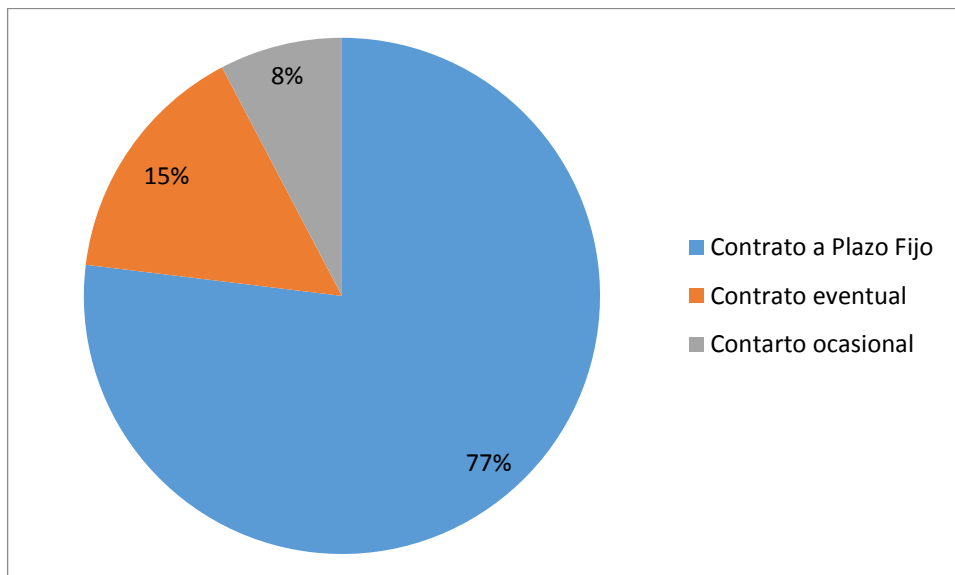


Gráfico 21. Tipo de contrato  
Fuente: Tabla 21.  
Elaborado por: El Autor.

## **Análisis**

Con respecto al tipo de contrato con el que cuenta el personal de la Clínica, el 55% dispone de contrato a prueba, el 23% contrato a plazo fijo, el 15% contrato eventual y el 8% contrato ocasional.

**Pregunta 22. ¿Ha recibido capacitación de parte de la Clínica San Pablo?**

Tabla 22.  
*Capacitación por parte de la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	11	42
	No	15	58
	Total	26	100,0

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

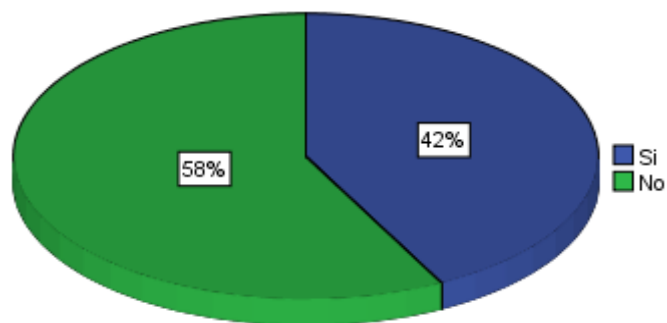


Gráfico 23. Capacitación por parte de la empresa  
Fuente: Tabla 23.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Con relación a la capacitación por parte de la empresa, el 58% menciona que no ha recibido tal capacitación, en tanto que el 42% asegura que si ha recibido.

**Pregunta 23. ¿Conoce usted si la Clínica San Pablo tiene un Plan de Capacitación?**

Tabla 23

*Conocimiento de la existencia de un plan de capacitación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	26	100

Fuente: Encuesta a personal de la Clínica San Pablo  
Elaborado por: El Autor.

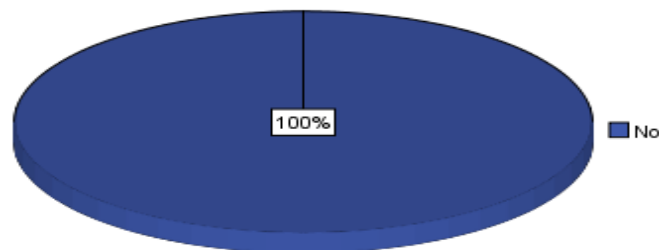


Gráfico 24. Conocimiento de la existencia de un plan de capacitación  
Fuente: Tabla 24.  
Elaborado por: El Autor.

## Análisis

Con respecto a la existencia de un plan de capacitación en la Clínica San Pablo, el 100% menciona que desconoce la existencia de dicho plan.



### **f.3. Diagnóstico situacional de la Clínica San Pablo**

- **Análisis Situacional de la Clínica.**

Actualmente se considera una clínica sui generis en el sentido que se especializó en la concepción de los servicios de salud, en este sentido se enfrenta a una nueva concepción eminentemente privada, que se basa en sus propios recursos e ingresos.

El giro del negocio e la prestación de servicios de salud, mismos que han permitido alcanzar buenos niveles de crecimiento en servicios con la utilización de las características siguientes para prestación de los servicios de salud:

- Infraestructura adecuada
- Presentación e higiene
- Personal médico especializado
- Calidad y calidez
- Responsabilidad
- Humanismo
- Ética, entre otras.

- **Filosofía**

**Misión de la Clínica San Pablo**

“Clínica San Pablo, es una Institución de Salud, que atiende problemas de salud con calidad, equidad, solidaridad y respeto, a los usuarios que demanden sus servicios. Dispone de una infraestructura física, equipamiento y tecnológico acorde con los requerimientos, sus talentos humanos tienen formación humanística, ética, científica y tecnológica, contribuyendo a elevar el nivel de vida u el bienestar de la comunidad”.

**Visión de la clínica San Pablo**

“La Clínica San Pablo , Institución de Salud Privada, brindara servicios de salud integral y comunitaria, con calidad, eficiencia y oportunidad, con personal formado científica y tecnológicamente, con buenas relaciones humanas, cordialidad y respeto mutuo. Contará con una infraestructura física equipamiento y tecnológico acorde al avance científico y servirá como centro de formación de profesionales de la salud.”

**Objetivos estratégicos**

- Consolidar la clínica como empresa de prestigio y de incidencia local, provincial y nacional.
- Contribuir a la formación de profesionales de la salud.

### Estructura Orgánica actual de la clínica

La clínica actualmente cuenta con: servicios médicos, área administrativa, servicios de colaboración, servicios de diagnóstico, además el número de trabajadores es de 26 distribuidos en cada una de las áreas antes mencionadas.

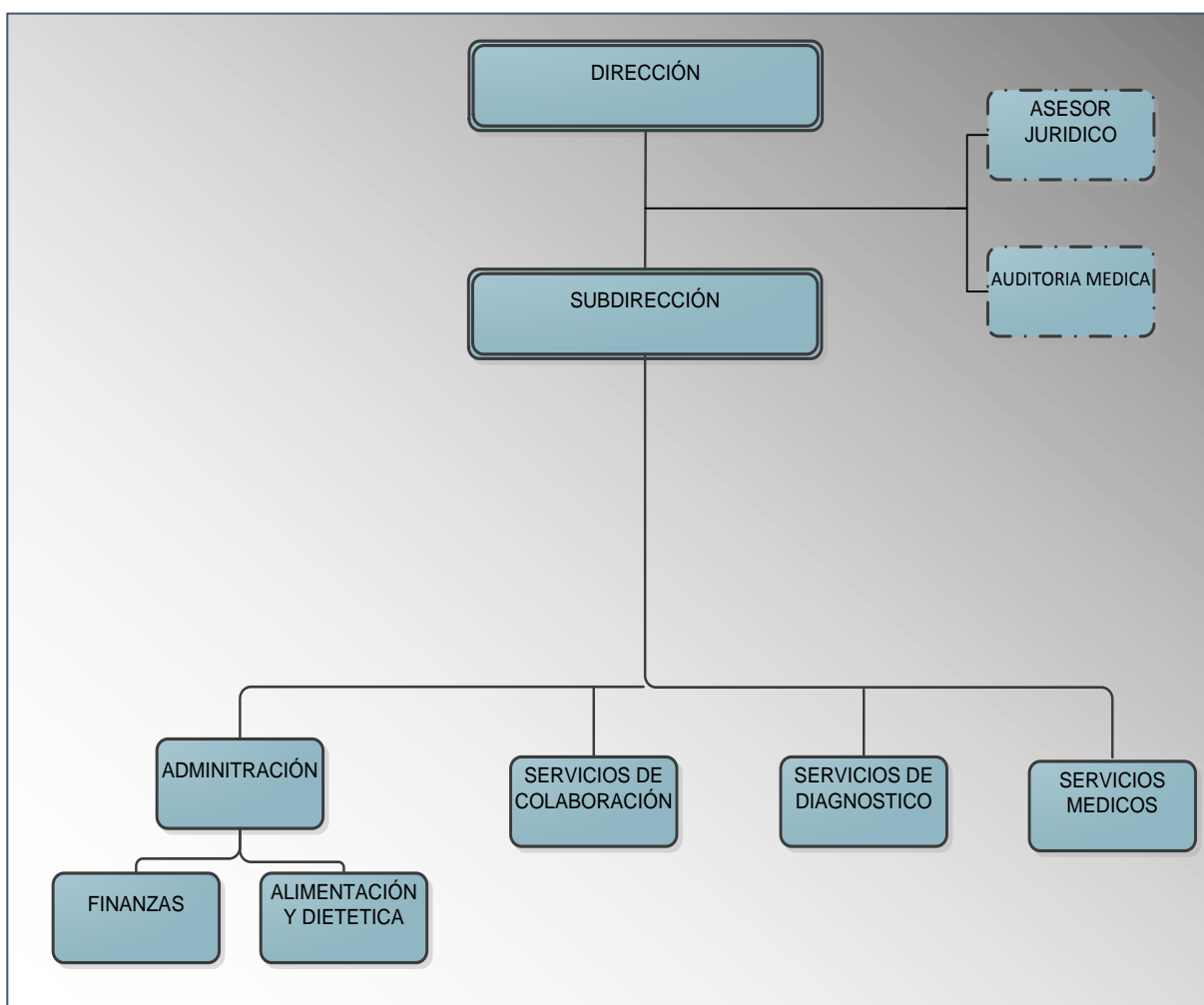


Gráfico N° 25: Organigrama Estructural

Fuente: Observación Directa.

Elaborado por: El autor

- **Servicios que presta actualmente la clínica.**
  - **Consulta externa**
    - Medicina interna
    - Cirugía general
    - Traumatología y ortopedia
    - Gastroenterología
    - Oncología clínica
    - Terapia de dolor
    - Pediatría y neonatología
    - Urología
    - Ginecología obstetricia
    - Centro cardiológico
    - Psicología clínica Psicorehabilitación
    - Dermatología
    - Cirugía plástica
    - Neurología-neurocirugía
    - Psiquiatría
    - Otorrinolaringología
  - Hospitalización
    - Cardiología
    - Cirugía general
    - Cirugía plástica
    - Ginecología

- Gastroenterología
- Oncología clínica
- Medicina interna
- Neonatología
- Neumología
- Neurología
- Obstetricia
- Pediatría
- Traumatología
- Urología
- Cuidados intensivos
- Laboratorio clínico
  - Laboratorio clínico
- Imagen
  - Rayos x convencional
  - Ultrasonido
  - Ecografía 3D y 4D
- Anestesiología
  - Recuperación post-anestésica
- Farmacia

- **Localización**

### **Macro localización**

La clínica San Pablo está ubicada en la zona sur del Ecuador, provincia de Loja.



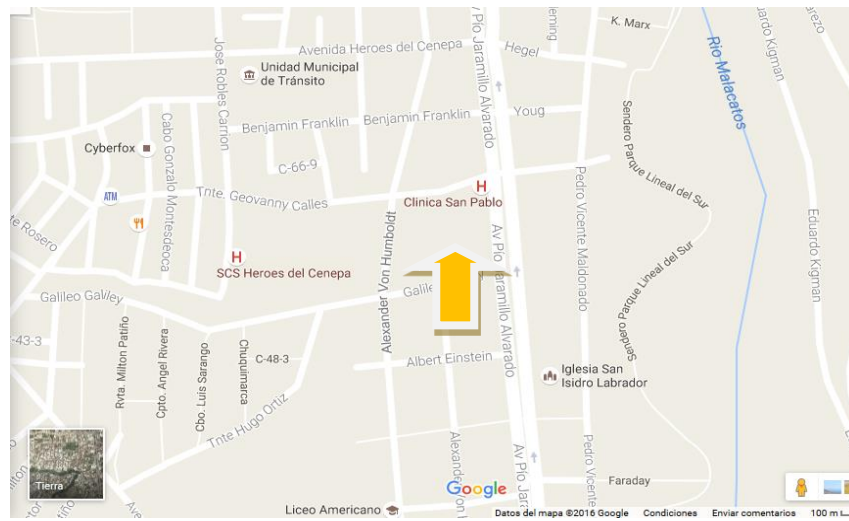
Gráfico N° 26: Mapa de la Provincia de Loja (Macro localización)

Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mapa+del+canton+loja&biw>

Elaborado por: El autor

### **Micro localización**

La clínica, para prestación de sus servicios se encuentra en la ciudad de Loja, avenida Pio Jaramillo Alvarado y teniente Geovanny Calle.



**Gráfico N° 27: Ubicación de la Clínica San Pablo (Micro localización)**

**Fuente:** <https://www.google.com.ec/search?q=mapa+del+canton+loja&biw>

**Elaborado por:** El autor



**MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO  
DE ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN  
DE PUESTO POR PUNTOS EN LA CLÍNICA  
SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA.**

**LOJA – ECUADOR**

**DICIEMBRE 2016**



## g) DISCUSIÓN.

### Manual de Funciones.

#### Estructura Orgánica Propuesta.

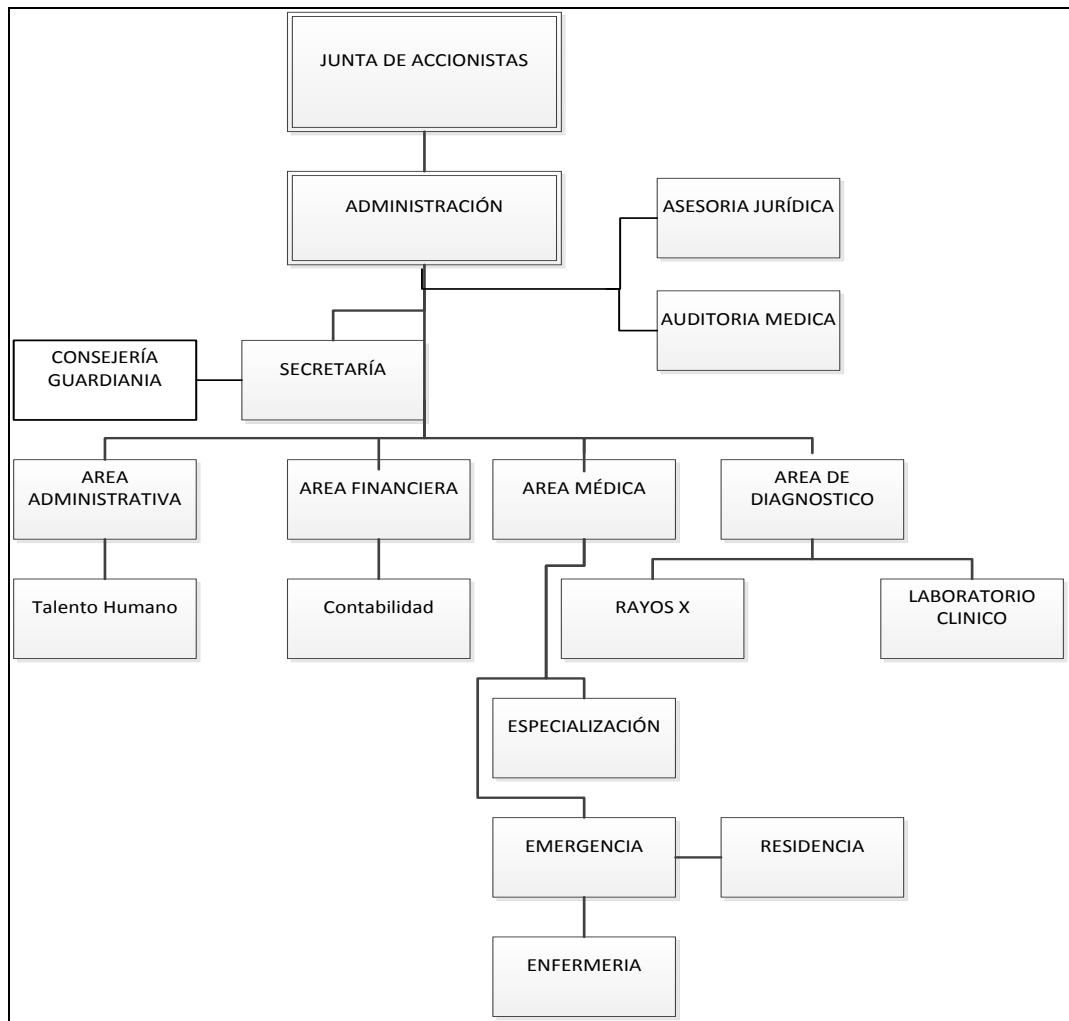
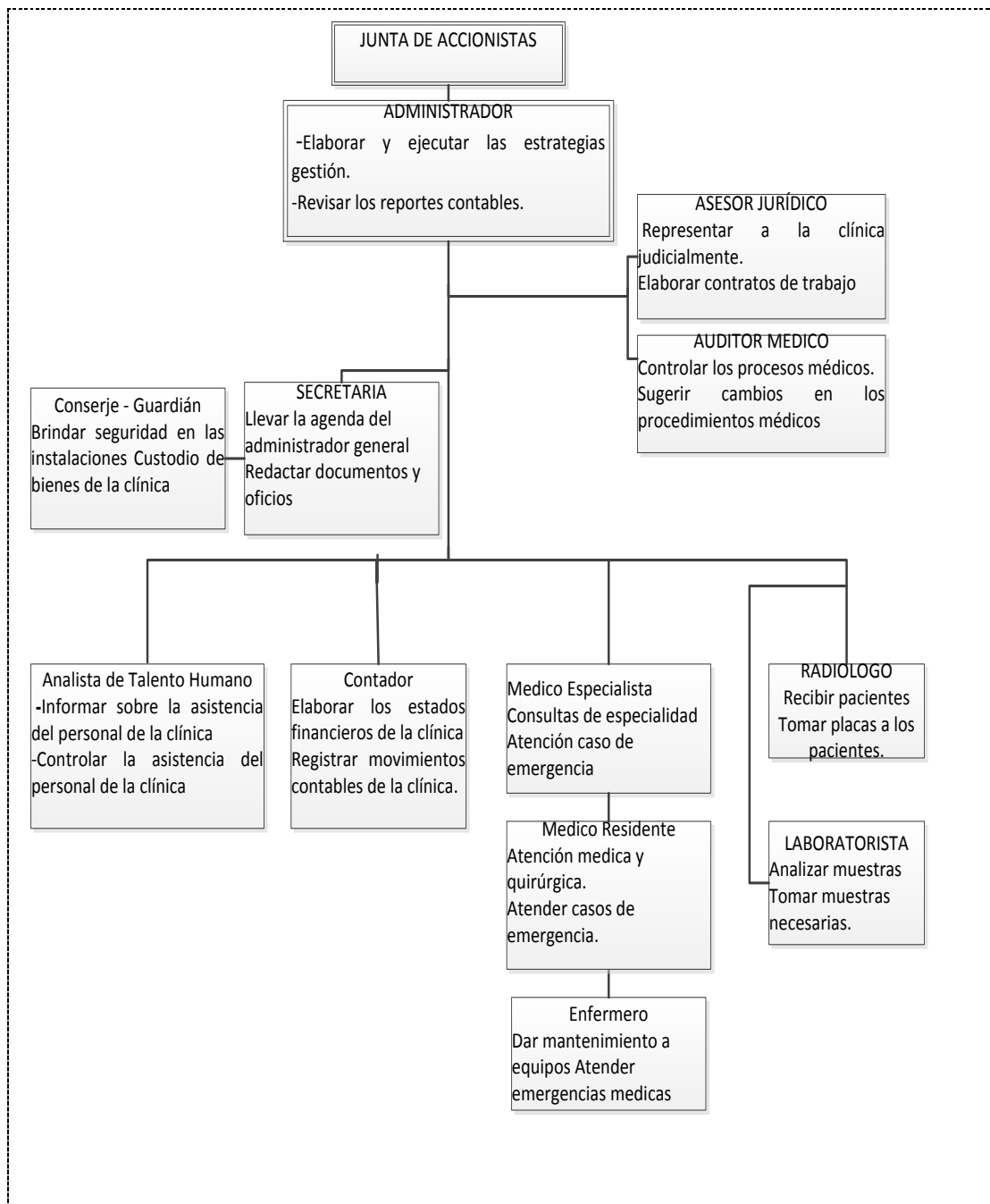


Gráfico Nº 28: Organigrama Estructural

Fuente: Clínica San Pablo

Elaborado por: El Autor.



**Gráfico N° 29:** Organigrama Funcional

**Fuente:** Clínica San Pablo

**Elaborado por:** El Autor.

## Funciones y Perfiles de los puestos

A continuación se presenta las funciones y los perfiles para cada puesto que integran la clínica San Pablo.



CÓDIGO: 001  
 NIVEL JERÁRQUICO: Ejecutivo  
 TÍTULO DEL PUESTO: Administrador  
 REPORTA A: Junta de Accionistas  
 SUPERVISA A: Todo el personal de la clínica

Naturaleza del trabajo: Planificar, organizar, dirigir y controlar el direccionamiento de la clínica a fin de conseguir los objetivos propuestos.

### Tareas principales:

- Representar Judicial y extrajudicialmente a la clínica.
- Implementar planes, programas y más directrices técnicas y administrativas del órgano superior.
- Elaborar y ejecutar las estrategias gestión.
- Propiciar un ambiente favorable en el interior de la clínica.
- Revisar los reportes contables.
- Velar por el bienestar de todo el personal de la empresa
- Analizar las políticas de servicios

### Requisitos:

- Educación: Ingeniero/a Comercial.
- Especialización: Administración Empresas
- Conocimientos Adicionales: Contratación
- Edad mínima: 25 años.
- Experiencia: De 1 a 2 años en experiencia similares
- Cursos: Relaciones Humanas, marketing, políticas en salud.



CÓDIGO:	002
NIVEL JERÁRQUICO:	Asesor
TITULO DEL PUESTO:	Asesor Jurídico
REPORTA A:	Gerente
SUPERVISA A:	Ninguno

Naturaleza del trabajo: Asesorar legalmente al administrador de la clínica.

**Tareas principales:**

- Representar a la clínica judicialmente.
- Elaborar contratos de trabajo
- Elaborar Actas de finiquito
- Proponer mejoras a la normativa de la clínica.
- Asesorar legalmente al Administrador
- Asesor los casos laborales
- Tutorar los procesos de liquidación de trabajadores

**Requisitos:**

- Educación: Abogado/a
- Especialización: Derecho
- Conocimientos Adicionales: Leyes y normativas de salud
- Edad mínima: 25 años.
- Experiencia: De 1 a 2 años de experiencia de similares
- Cursos: Contratación de personal



CÓDIGO: 003  
 NIVEL JERÁRQUICO: Asesor  
 TITULO DEL PUESTO: Auditor medico  
 REPORTA A: Administrador General  
 SUPERVISA A: Ninguno

Naturaleza del trabajo: Auditar procesos médicos en la clínica.

Tareas principales:

- Asesora al administrador prevención de procedimientos médicos
- Controlar los procesos médicos.
- Sugerir cambios en los procedimientos médicos
- Controlar equipo medico
- Verificación de políticas de salud internas o externas
- Mejorar el sistema medico de control interno
- Capacitar periódicamente al personal medico.

Requisitos:

- Educación: Medico/a auditor/a
- Especialización: Auditoria médica
- Conocimientos Adicionales: Leyes y normativas de salud, procedimientos y protocolos
- Edad mínima: 28 años.
- Experiencia: De 2 a 3 años de experiencia de similares
- Cursos: Auditoría de gestión, calidad en la salud



CÓDIGO:	004
NIVEL JERÁRQUICO:	Apoyo
TITULO DEL PUESTO:	Secretaria
REPORTA A:	Administrador General
SUPERVISA A:	Guardián

Naturaleza del trabajo: Planificar, organizar y gestionar la documentación de la clínica

Tareas principales:

- Llevar la agenda del administrador general
- Redactar documentos y oficios
- Agendar las citas médicas de los pacientes
- Redactara las actas de reuniones de directorio
- Elaborará las convocatorias para reuniones
- Convocar a reuniones de directorio y de trabajo
- Atención al cliente

Requisitos:

- Educación:                      Secretario Ejecutivo
- Especialización:                Secretariado
- Conocimientos Adicionales: Redacción y Documentación
- Edad mínima:                    25 años.
- Experiencia:                     De 1 a 2 años de experiencia en cargos similares
- Cursos:                            Relaciones Humanas



CÓDIGO:	005
NIVEL JERÁRQUICO:	Apoyo
TITULO DEL PUESTO:	Guardián - Conserje
REPORTA A:	Secretaria
SUPERVISA A:	Ninguno

Naturaleza del trabajo: Vigilar y custodiar todo los bienes de la clínica

Tareas principales:

- Brindar seguridad en las instalaciones
- Custodio de bienes de la clínica
- Guiar pacientes para su requerimiento
- Cerrar las antelaciones
- Verificación de personas fuera de horario de trabajo y de visitas
- Llevar y entregar documentación
- Custodiar el inventario medico

Requisitos:

- Educación: Bachiller
- Especialización: Seguridad
- Conocimientos Adicionales: Seguridad y custodio
- Edad mínima: 25 años
- Experiencia: De 1 a 2 años de experiencia en cargos similares
- Cursos: Relaciones Humanas



CÓDIGO:	006
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
TITULO DEL PUESTO:	Analista de Talento Humano
REPORTA A:	Gerente
SUPERVISA A:	Ninguno

Naturaleza del trabajo: Apoyar a la Gestión del Talento Humano

Tareas principales:

- Informar sobre la asistencia del personal de la clínica
- Controlar la asistencia del personal de la clínica
- Controlar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la clínica.
- Llevar registro de los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la clínica.
- Elaborar y controlar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la clínica
- Tramitar las diferentes solvencias en el IESS, Ministerio del Trabajo y otras necesarias para la clínica.
- Apoyar a la Administración General los procesos de Reclutamiento y Selección del Talento Humano para la clínica.

Requisitos:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| - Educación:                 | Superior   |
| - Especialización:           | Administración de Empresas                       |
| - Conocimientos Adicionales: | Talento Humano, IESS, MTD.                       |
| - Edad mínima:               | 25 años  |
| - Experiencia:               | De 1 a 2 años de experiencia en cargos similares |
| - Cursos:                    | Relaciones Humanas. Talento Humano.              |





CÓDIGO:	007
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
TITULO DEL PUESTO:	Contador
REPORTA A:	Gerente
SUPERVISA A:	Ninguno

Naturaleza del trabajo: Gestión Contable de la clínica.

Tareas principales:

- Elaborar los estados financieros de la clínica
- Registrar movimientos contables de la clínica.
- Llevar el control de cuentas de pago
- Realizar transferencia bancarias
- Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables
- Realizar los pagos de SRI y al IESS

Requisitos:

- Educación: Superior
- Especialización: Contabilidad y Auditoria
- Conocimientos Adicionales: SRI, IESS, MTD.
- Edad mínima: 26 años
- Experiencia: Dos años o más
- Cursos: Software contables.



**CÓDIGO:** 008  
**NIVEL JERÁRQUICO:** Operativo  
**TITULO DEL PUESTO:** Médico Especialista  
**REPORTA A:** Administrador General  
**SUPERVISA A:** Enfermero/a

**Naturaleza del trabajo:** Brindar servicio médico especializado.

**Tareas principales:**

- Ejecuta consultas médicas en su especialidad pacientes.
- Examina y prescribe tratamientos médicos a los pacientes.
- Da seguimiento a los tratamientos de los pacientes.
- Atiende los casos de emergencia.
- Practica exámenes médicos en su especialidad.
- Asiste y participa en reuniones del área.
- Estudia y analiza casos conjuntamente con los médicos de la misma especialidad.
- Abre historias médicas y reposos.
- Practica curas e intervenciones de cirugía cuando amerite el caso, en su especialidad.
- Ejecuta visitas médicas a pacientes hospitalizados.

**Requisitos:**

- Educación: Superior
- Especialización: Médico Especialista
- Conocimientos Adicionales: Cirugía.
- Edad mínima: 28 años
- Experiencia: Dos años o más de experiencia en cargos similares
- Cursos: Manejo de equipo médico.



CÓDIGO:	009
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
TITULO DEL PUESTO:	Médico Residente.
REPORTA A:	Administrador General
SUPERVISA A:	Enfermero/a

Naturaleza del trabajo: Brindar servicio médico de emergencia.

Tareas principales:

- Realizar atención médica y quirúrgica.
- Examina y prescribe tratamientos médicos a los pacientes.
- Da seguimiento a los tratamientos de los pacientes.
- Atiende los casos de emergencia.
- Elaborar la historias clínicas
- Supervisa personal de enfermería
- Presentar reporte e informes

Requisitos:

- Educación: Superior
- Especialización: Médico
- Conocimientos Adicionales: Cirugía.
- Edad mínima: 25 años
- Experiencia: Haber ejecutado la rural
- Cursos: Manejo de equipo médico y de emergencia.



CÓDIGO:	010
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
TÍTULO DEL PUESTO:	Enfermero
REPORTA A:	Administrador General
SUPERVISA A:	Ninguno

Naturaleza del trabajo: Brindar asistencia médica.

Tareas principales:

- Planificar y coordinar las actividades asistenciales y administrativas.
- Organizar y controlar el uso y suministro de materiales y medicamentos.
- Llevar el control de pacientes y tratamientos ordenados.
- Dar mantenimiento preventivo de los equipos médicos.
- Atender las emergencias de carácter médico.
- Ejecutar mantenimiento de las condiciones higiénicas del sitio de trabajo.
- Realizar la requisición de materiales, medicinas y equipos de trabajo

Requisitos:

- Educación: Superior
- Especialización: Enfermero/a
- Conocimientos Adicionales: Manejo de equipo médico.
- Edad mínima: 25 años
- Experiencia: dos o más años en cargos similares.
- Cursos: primeros auxilios, asistencia en cirugía



CÓDIGO:	011
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
TITULO DEL PUESTO:	Radiólogo
REPORTA A:	Administrador General
SUPERVISA A:	Ninguno

Naturaleza del trabajo: Brindar el servicio de imagen.

Tareas principales:

- Agendar cita a los pacientes, indicándoles las condiciones en que debe presentarse para la realización del examen.
- Llevar el control de las citas de los pacientes.
- Recibir a los pacientes citados para exámenes de Rayos X.
- Clasificar, codificar y archivar el material radiográfico.
- Realizar mantenimiento adecuado de los equipos e instrumentos.
- Hacer la requisición de materiales y equipos.
- Realizar el inventario de equipos y materiales.
- Instruir a los pacientes para que se despojen de prendas de vestir, anillos, pulseras, collares, relojes y cualquier otro accesorio que pueda interferir en el examen.
- Acondicionar al paciente en la camilla del equipo, en la posición requerida para el examen.
- Tomar placas a los pacientes en la zona que va a ser examinada.

Requisitos:

- Educación: Superior – Técnico
- Especialización: Radiología
- Conocimientos Adicionales: Terapias.
- Edad mínima: 25 años
- Experiencia: dos o más años en cargos similares.
- Cursos: primeros auxilios. Manejo de equipos especializados



CÓDIGO:	012
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
TITULO DEL PUESTO:	Laboratorista
REPORTA A:	Administrador General
SUPERVISA A:	Ninguno

Naturaleza del trabajo: Brindar servicio de Laboratorio clínico.

Tareas principales:

- Tomar muestras necesarias para la realización de exámenes de laboratorio.
- Analizar muestras para los diferentes exámenes.
- Preparar medios de cultivo, reactivos, soluciones y otros elementos necesarios para los diferentes tipos de exámenes o pruebas o prácticas que se requieran efectuar.
- Suministrar los reactivos y/o materiales requeridos para la realización de las prácticas, prueba o exámenes.
- Calibrar los aparatos o equipos e instrumentos de laboratorio.
- Elaborar y firmar informe de resultados de los exámenes o pruebas practicadas.
- Establecer los parámetros de clasificación e identificación de los reactivos, soluciones y demás elementos necesarios en el laboratorio.
- Mantener registros de los reactivos, materiales y equipos existentes en el laboratorio.
- Verificar los cálculos de las diferentes pruebas realizadas en el laboratorio.
- Elaborar la requisición de compra de reactivos, equipos y/o materiales de laboratorio y de oficina.

Requisitos:

- Educación: Superior
- Especialización: Laboratorio clínico
- Conocimientos Adicionales: Terapias.
- Edad mínima: 26 años
- Experiencia: dos o más años en cargos similares.
- Cursos: primeros auxilios. Manejo de equipos especializados

**Propuesta del Reglamento y Manual de Valoración de Puestos**  
**REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE**  
**CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA**  
**CLÍNICA “SAN PABLO”**

**Introducción**

El desarrollo del talento humano en la actualidad requiere del mejor esfuerzo de quienes hacen gerencia y gestión en el talento humano, ya que el aporte que realizan es vital para el desarrollo de las actividades y consecución de objetivos, concomitante a esto el presente manual busca normar el proceso para el manejo de los recursos humanos de la Clínica “San Pablo” para esto, cada uno de los procesos y subprocesos presenta su objetivo principal y su alcance y todos los requerimientos básico para establecer un orden sistemático y metodológico en las actividades y acciones diarias del personal.

**Objetivos**

Constituyen objetivos principales:

- Determinar los procedimientos de selección de personal.
- Manejo de los contratos y relación laboral con los empleados de la Empresa.
- Normar el manejo de los beneficios para los empleados de la Empresa.
- Identificar los principales procesos y subprocesos relacionados con la gestión del talento humano.
- Establecer los flujogramas de procedimientos.

## Procedimientos

El proceso contiene los siguientes subprocesos que se encuentran detallados a continuación.

### Selección y reclutamiento

Selección de personal calificado.

### Alcance

Todos los trabajadores y talento humano de la clínica “San Pablo”, de la ciudad de Loja.

### Flujograma del procedimiento para selección, reclutamiento e inducción del personal

#### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**CODIGO: CSP- PSR-2016**

**NOMBRE DEL PROCESO: SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

**OBJETIVO: Realizar la selección, reclutamiento e inducción del talento humano**

**FRECUENCIA: Anual**

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 14 – 10 – 2016**

**RESPONSABLE: ADMINISTRADOR**

1. La Administración comunica la necesidad de personal en el área a intervenir, para mejorar la atención al usuario, coordinar las necesidades básicas o administrativas de personal en función de



los perfiles de puestos, resultados de evaluación del desempeño y potencial, según reportes de actividades y plan de carrera.

2. Promover al personal interno de la clínica para buscar el perfil acorde a la necesidad del puesto, en caso de no existir dentro el personal requerido se procederá a realizar la convocatoria externa y de esta manera ampliar la base de datos y crear un banco de candidatos.
3. Una vez culminada la convocatoria se procede a preseleccionar perfiles y de estos convocarlos a una entrevista la misma que la realizar el Administrador, el mismo que valorará de acuerdo a un cuestionario y pruebas previamente elaboradas.
4. De los evaluados se escoge al menos dos o tres los cuales entrarán a un proceso de inducción, que se llevará en el espacio de 7 a 15 días con la finalidad de aumentar los criterios de valuación y desenvolvimiento de los preseleccionados, el periodo de señalado se cancelará sueldo.
5. Luego de este proceso se procede a designar la mejor puntuado para los cual se levantará un informe por parte del jefe de agencia el mismo que será vinculante y no representará obligación para con los participantes del concurso
6. Se comunica la mejor puntuado el cual se acercará a la Clínica y se le informará los términos de la contratación, horarios, lugar de trabajo, actividades a desarrollar
7. Si el aspirante acepta se procederá a firmar el contrato por tres meses, el mismo que simultáneamente se registrará en el Ministerio del Trabajo.
8. Finalmente se comunica a contabilidad para que se realice el registro a nómina y al seguro social.

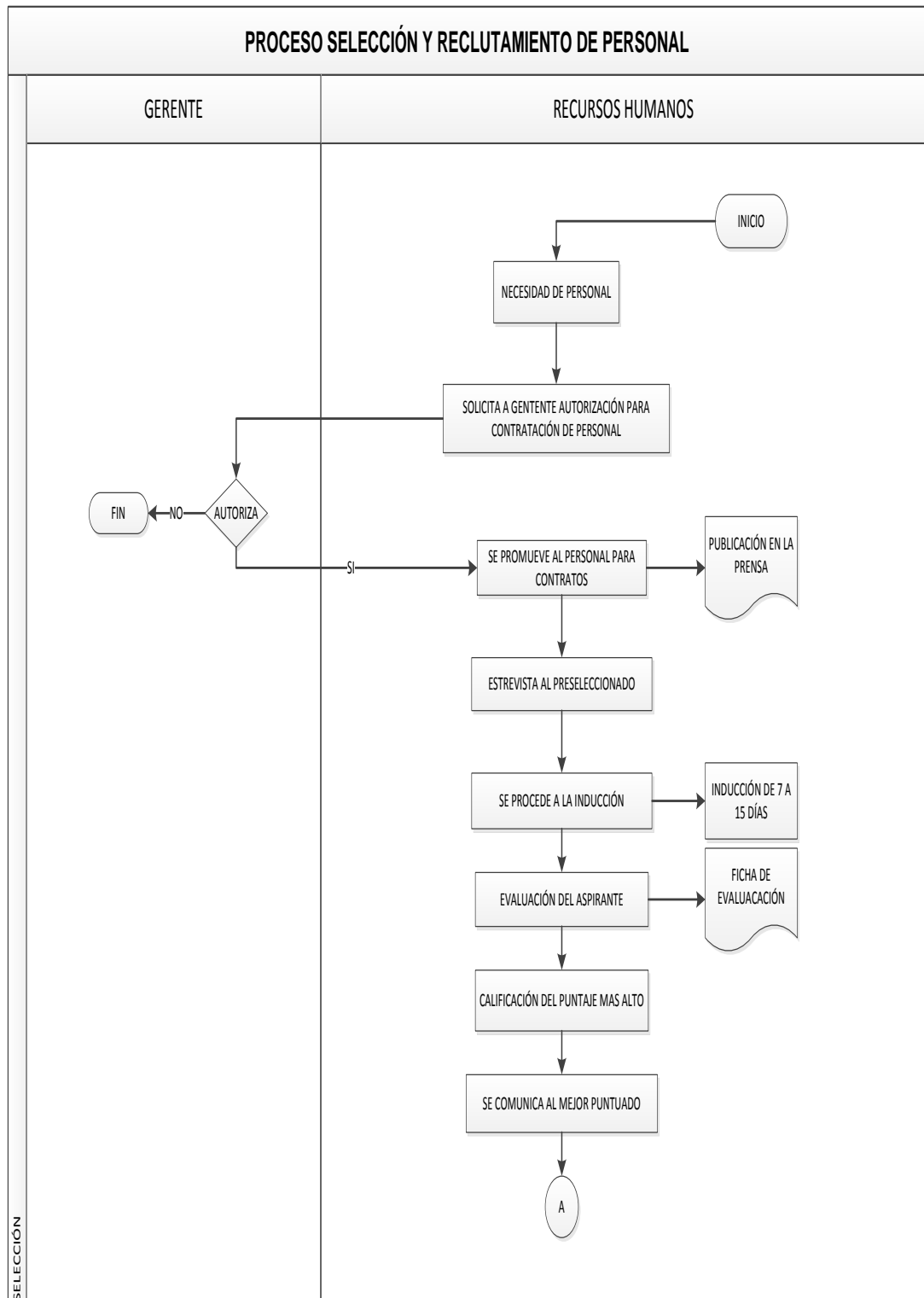


Gráfico N°30: Proceso de Reclutamiento  
Elaborado por: El Autor

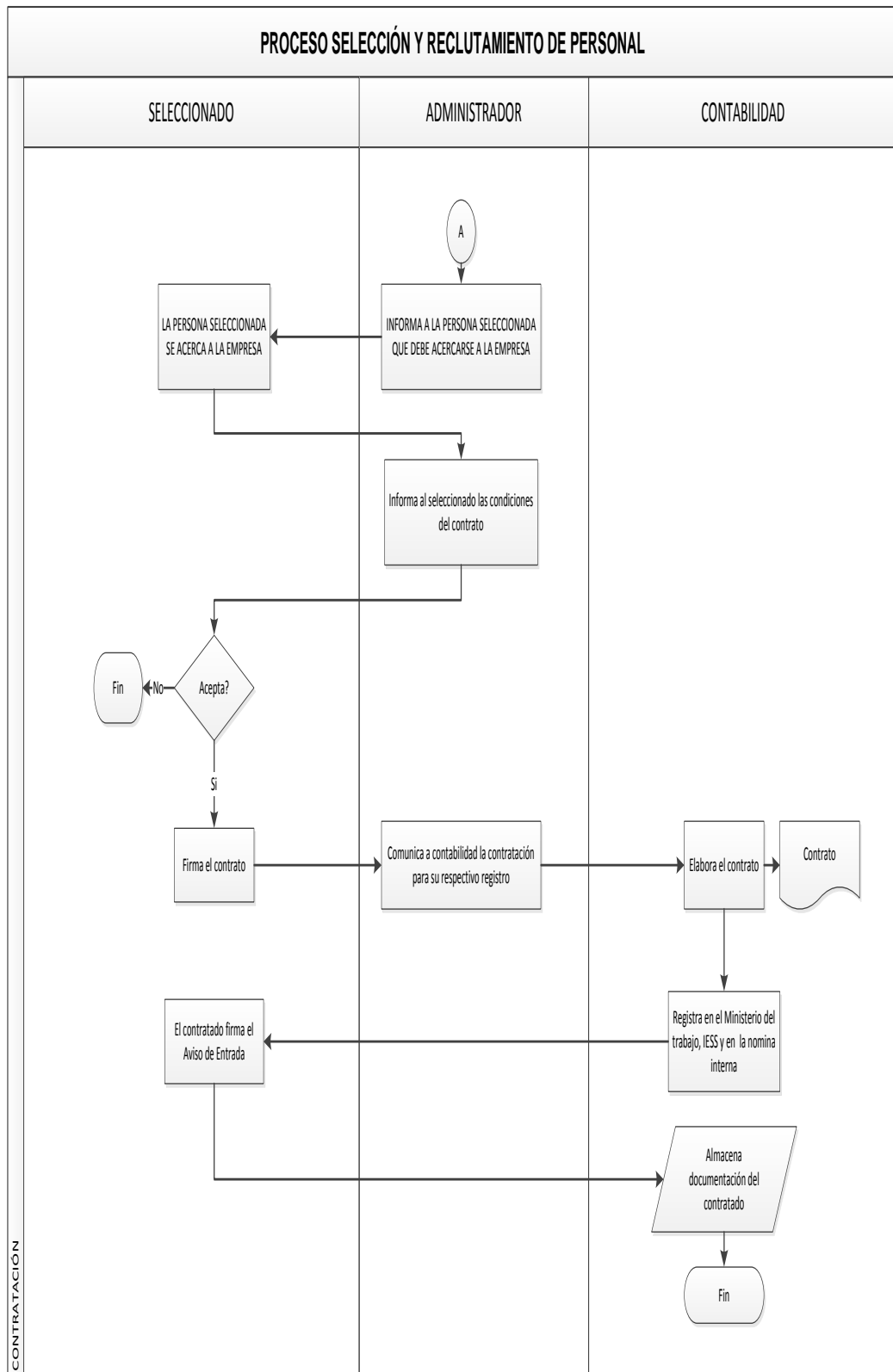


Gráfico N°31: Proceso de contratación  
Elaborado por: El Autor

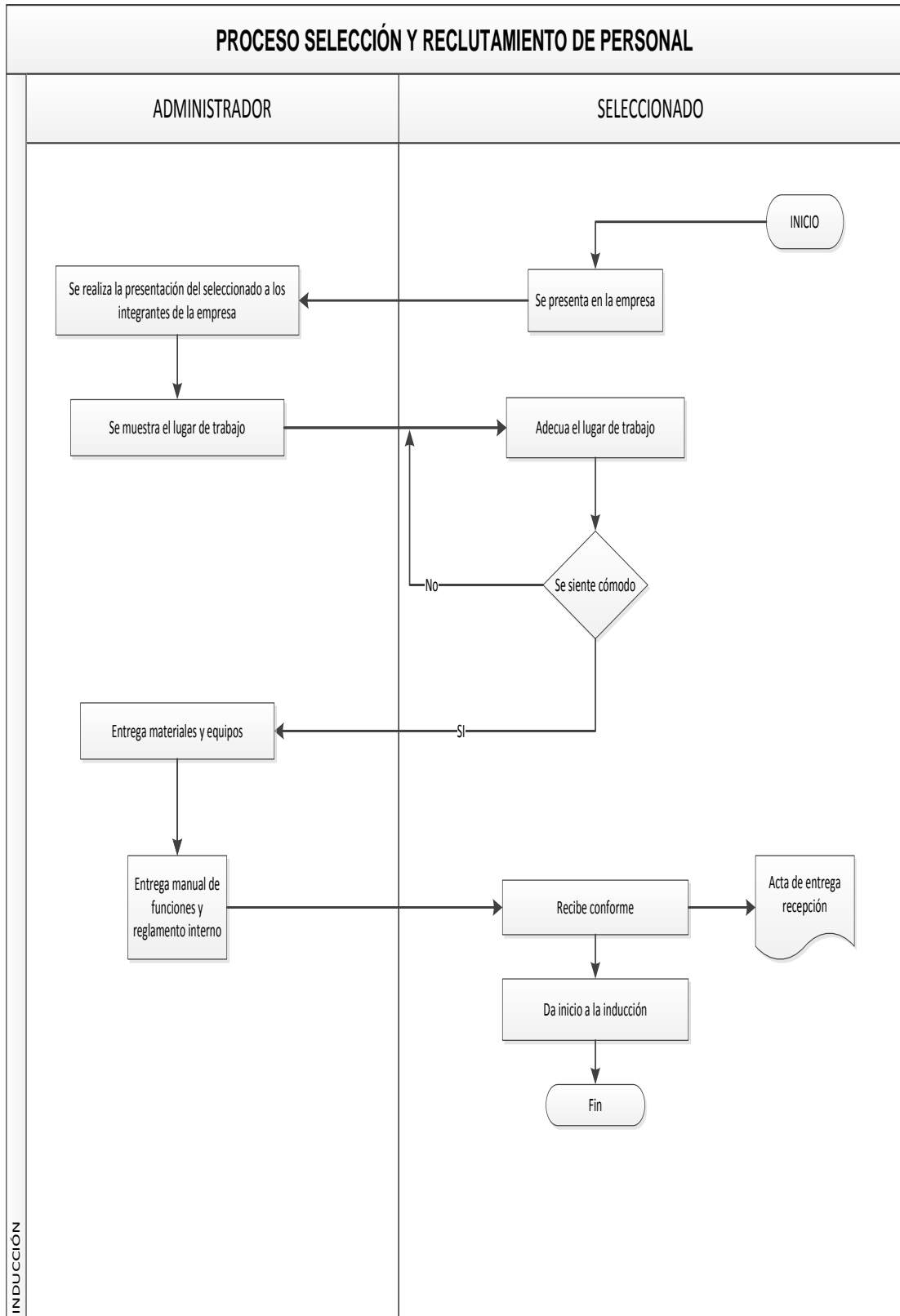


Gráfico N°32: Proceso de Inducción  
 Elaborado por: El Autor

#### g.1.4. Valuación de puestos existentes

La valuación de puestos se la genera a través de los factores para valuación, y de esta manera se utiliza el peso, con sus factores para determinar el puntaje de cada puesto existente de acuerdo al orgánico estructural.

#### Peso

El peso consiste en el valor que se le asigna a cada una de las actividades que se efectúan todos y cada uno de los trabajadores en sus respectivos puestos en la Clínica “San Pablo”; esto de acuerdo a los siguientes factores:

**CUADRO N° 24**  
**FACTORES POR ÁREA**

ÁREA	FACTORES
Conocimiento	Educación
	Experiencia
	Iniciativa
Responsabilidad	Individual
	Grupal
Esfuerzo	Mental
	Físico
Seguridad	Riesgos

Elaborado por: El Autor

#### Conceptualización y establecimiento de grados

De acuerdo a la conceptualización efectuada previamente, Los grados permitirán asignar una calificación a cada uno de los factores de acuerdo a las áreas establecidas. Los grados facilitarán saber cómo se encuentra

desempeñando el trabajo el talento humano de la Clínica “San Pablo”.

**CUADRO Nº 25**  
**FACTORES POR ÁREA**

	ÁREA	GRADOS
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>Educación.-</b> Nivel de educación que tiene cada persona que labora en La Clínica “San Pablo”	<b>1<sup>er</sup> Grado:</b> Educación Básica <b>2<sup>do</sup> Grado:</b> Educación Media <b>3<sup>er</sup> Grado:</b> Tecnología <b>4<sup>to</sup> Grado:</b> Universitario completo <b>5<sup>to</sup> Grado:</b> Maestría
	<b>Experiencia.-</b> Tiempo en el que viene desempeñándose como trabajador, puede ser en el mismo cargo o en otro similar.	<b>1<sup>er</sup> Grado:</b> Entre 0 a 1 año <b>2<sup>do</sup> Grado:</b> Entre 1 y 2 años <b>3<sup>er</sup> Grado:</b> Entre 2 y 3 años <b>4<sup>to</sup> Grado:</b> Entre 3 y 4 años <b>5<sup>to</sup> Grado:</b> Más de 4 años
	<b>Iniciativa.-</b> Habilidad para resolver distintos tipos de problemas	<b>1<sup>er</sup> Grado:</b> Resuelve problemas del cargo <b>2<sup>do</sup> Grado:</b> Resuelve problemas del área <b>3<sup>er</sup> Grado:</b> Resuelve problemas institucionales
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Individual.-</b> Actitud para efectuar su trabajo de forma personal	<b>1<sup>er</sup> Grado:</b> Resuelve problemas a nivel de puesto <b>2<sup>do</sup> Grado:</b> Resuelve problemas a nivel de área <b>3<sup>er</sup> Grado:</b> Resuelve problemas a nivel de empresa
	<b>Grupal.-</b> Actitud para trabajar en grupo con los otros funcionarios	<b>1<sup>er</sup> Grado:</b> Gusta trabajar con personal de su mismo trabajo <b>2<sup>do</sup> Grado:</b> Gusta trabajar con personas sólo del área <b>3<sup>er</sup> Grado:</b> Gusta trabajar con cualquier persona de la empresa
<b>ESFUERZO</b>	<b>Mental.-</b> Capacidad para solucionar problemas a través del intelecto	<b>1<sup>er</sup> Grado:</b> Actúa con lentitud <b>2<sup>do</sup> Grado:</b> Actúa de forma normal <b>3<sup>er</sup> Grado:</b> Actúa con agilidad
	<b>Físico.-</b> capacidad para solucionar problemas con esfuerzo físico	<b>1<sup>er</sup> Grado:</b> Poco esfuerzo físico <b>2<sup>do</sup> Grado:</b> Esfuerzo físico mediano <b>3<sup>er</sup> Grado:</b> Necesita de esfuerzo físico
<b>SEGURIDAD</b>	<b>Riesgos.-</b> Posibilidad de ocurrencia de algún percance en caso de desempeñar su trabajo	<b>1<sup>er</sup> Grado:</b> No tiene riesgo <b>2<sup>do</sup> Grado:</b> Riesgo medio <b>3<sup>er</sup> Grado:</b> Alto riesgo

Elaborado por: El Autor.

**Ponderación**

Es el valor que se le asignará a cada uno de los indicadores por las actividades que desempeñan:

**CUADRO Nº 26**  
**PONDERACIÓN**

ÁREAS	FACTORES	PONDERACIÓN
Conocimiento (50%)	Educación	35%
	Experiencia	5%
	Iniciativa	10%
Responsabilidad (20%)	Individual	10%
	Grupal	10%
Esfuerzo (20%)	Mental	10%
	Físico	10%
Seguridad (10%)	Riesgos	10%

Elaborado por: El Autor

### Valoración de puestos

Una vez presentada la metodología para realizar las diferentes puntuaciones a los distintos puestos, se procede a realizar la valorización de los mismos, que van de acuerdo al puntaje que obtiene multiplicado por el grado que van obteniendo.

**CUADRO N° 27**  
**VALUACIÓN ADMINISTRADOR**

	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>	<b>5<sup>to</sup> Grado</b>
CONOCIMIENTO	Educación	<b>35%</b>	35	70	105	140	
	Experiencia	<b>5%</b>	5	10	15	20	
	Iniciativa	<b>10%</b>	10	20	30		
RESPONSABILIDAD	Individual	<b>10%</b>	10	20	30		
	Grupal	<b>10%</b>	10	20	30		
ESFUERZO	Mental	<b>10%</b>	10	20	30		
	Físico	<b>10%</b>	10				
SEGURIDAD	Riesgos	<b>10%</b>	10				
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>				

Elaborado por: El Autor



**CUADRO Nº 28**  
**VALUACIÓN DEL ASESOR JURÍDICO**

	FACTOR	PESO	1 <sup>er</sup> Grado	2 <sup>do</sup> Grado	3 <sup>er</sup> Grado	4 <sup>to</sup> Grado	5 <sup>to</sup> Grado
CONOCIMIENTO	Educación	35%	35	70	105	140	
	Experiencia	5%	5	10			
	Iniciativa	10%	10	20	30		
RESPONSABILIDAD	Individual	10%	10	20	30		
	Grupal	10%	10	20	30		
ESFUERZO	Mental	10%	10	20			
	Físico	10%	10				
SEGURIDAD	Riesgos	10%	10				
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>280</b>				

**CUADRO N° 29**  
**VALUACIÓN SECRETARIA**

	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>	<b>5<sup>to</sup> Grado</b>
CONOCIMIENTO	Educación	<b>35%</b>	35	70	<b>105</b>		
	Experiencia	<b>5%</b>	5	<b>10</b>			
	Iniciativa	<b>10%</b>	<b>10</b>				
RESPONSABILIDAD	Individual	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	Grupal	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
ESFUERZO	Mental	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	Físico	<b>10%</b>	<b>10</b>				
SEGURIDAD	Riesgos	<b>10%</b>	<b>10</b>				
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>215</b>				

**CUADRO N° 30**  
**VALUACIÓN GUARDIAN**

	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>	<b>5<sup>to</sup> Grado</b>
CONOCIMIENTO	Educación	<b>35%</b>	35	<b>70</b>			
	Experiencia	<b>5%</b>	5	<b>10</b>			
	Iniciativa	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
RESPONSABILIDAD	Individual	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	Grupal	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
ESFUERZO	Mental	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	Físico	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
SEGURIDAD	Riesgos	<b>10%</b>	<b>10</b>				
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>210</b>				

**CUADRO N° 31**  
**VALUACIÓN ANALISTA TALENTO HUMANO**

	FACTOR	PESO	1 <sup>er</sup> Grado	2 <sup>do</sup> Grado	3 <sup>er</sup> Grado	4 <sup>to</sup> Grado	5 <sup>to</sup> Grado
CONOCIMIENTO	Educación	35%	35	70	105	140	
	Experiencia	5%	5	10			
	Iniciativa	10%	10	20			
RESPONSABILIDAD	Individual	10%	10	20			
	Grupal	10%	10	20	30		
ESFUERZO	Mental	10%	10	20	30		
	Físico	10%	10				
SEGURIDAD	Riesgos	10%	10				
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>280</b>				

**CUADRO N° 32**  
**VALUACIÓN CONTADOR**

	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>	<b>5<sup>to</sup> Grado</b>
CONOCIMIENTO	Educación	<b>35%</b>	35	70	105	<b>140</b>	
	Experiencia	<b>5%</b>	5	<b>10</b>			
	Iniciativa	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
RESPONSABILIDAD	Individual	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
	Grupal	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
ESFUERZO	Mental	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	Físico	<b>10%</b>	<b>10</b>				
SEGURIDAD	Riesgos	<b>10%</b>	<b>10</b>				
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>270</b>				

**CUADRO N° 33**  
**VALUACIÓN DEL MÉDICO**

	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>	<b>5<sup>to</sup> Grado</b>
CONOCIMIENTO	Educación	<b>35%</b>	35	70	105	140	<b>175</b>
	Experiencia	<b>5%</b>	5	10	<b>30</b>		
	Iniciativa	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
RESPONSABILIDAD	Individual	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	Grupal	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
ESFUERZO	Mental	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
	Físico	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
SEGURIDAD	Riesgos	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>335</b>				

**CUADRO N° 34**  
**VALUACIÓN ENFERMERA**

	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>	<b>5<sup>to</sup> Grado</b>
CONOCIMIENTO	Educación	<b>35%</b>	35	70	105	<b>140</b>	
	Experiencia	<b>5%</b>	5	10	<b>30</b>		
	Iniciativa	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
RESPONSABILIDAD	Individual	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	Grupal	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
ESFUERZO	Mental	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
	Físico	<b>10%</b>	<b>10</b>				
SEGURIDAD	Riesgos	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>290</b>				

**CUADRO Nº 35  
VALUACIÓN LABORATORISTA**

	FACTOR	PESO	1 <sup>er</sup> Grado	2 <sup>do</sup> Grado	3 <sup>er</sup> Grado	4 <sup>to</sup> Grado	5 <sup>to</sup> Grado
CONOCIMIENTO	Educación	35%	35	70	105	140	
	Experiencia	5%	5	10			
	Iniciativa	10%	10	20	30		
RESPONSABILIDAD	Individual	10%	10				
	Grupal	10%	10	20			
ESFUERZO	Mental	10%	10	20			
	Físico	10%	10				
SEGURIDAD	Riesgos	10%	10	20	30		
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>270</b>				



**CUADRO N° 36**  
**VALUACIÓN RADIOLOGO**

	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>1<sup>er</sup> Grado</b>	<b>2<sup>do</sup> Grado</b>	<b>3<sup>er</sup> Grado</b>	<b>4<sup>to</sup> Grado</b>	<b>5<sup>to</sup> Grado</b>
CONOCIMIENTO	Educación	<b>35%</b>	35	70	105	<b>140</b>	
	Experiencia	<b>5%</b>	5	<b>10</b>			
	Iniciativa	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
RESPONSABILIDAD	Individual	<b>10%</b>	<b>10</b>				
	Grupal	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
ESFUERZO	Mental	<b>10%</b>	10	<b>20</b>			
	Físico	<b>10%</b>	<b>10</b>				
SEGURIDAD	Riesgos	<b>10%</b>	10	20	<b>30</b>		
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>270</b>				

**CUADRO N° 37**  
**VALUACIÓN COCINERO**

	FACTOR	PESO	1 <sup>er</sup> Grado	2 <sup>do</sup> Grado	3 <sup>er</sup> Grado	4 <sup>to</sup> Grado	5 <sup>to</sup> Grado
CONOCIMIENTO	Educación	35%	35	70			
	Experiencia	5%	5	10			
	Iniciativa	10%	10				
RESPONSABILIDAD	Individual	10%	10				
	Grupal	10%	10	20			
ESFUERZO	Mental	10%	10	20			
	Físico	10%	10	20			
SEGURIDAD	Riesgos	10%	10	20	30		
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>190</b>				

**CUADRO N° 38**  
**VALUACIÓN COCINERO**

	FACTOR	PESO	1 <sup>er</sup> Grado	2 <sup>do</sup> Grado	3 <sup>er</sup> Grado	4 <sup>to</sup> Grado	5 <sup>to</sup> Grado
CONOCIMIENTO	Educación	35%	35	70			
	Experiencia	5%	5	10			
	Iniciativa	10%	10				
RESPONSABILIDAD	Individual	10%	10				
	Grupal	10%	10	20			
ESFUERZO	Mental	10%	10	20			
	Físico	10%	10	20			
SEGURIDAD	Riesgos	10%	10	20	30		
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>190</b>				

**Descripción del procedimiento para la elaboración del contrato de trabajo para los trabajadores que ingresen.**

- Realizar el contrato de trabajo por período determinado, incluyendo tiempo a prueba de acuerdo a la ley. Incluir el salario fijado, día de ingreso, posición y responsabilidades.
- El contrato debe ser firmado por el nuevo trabajador, y el representante legal de la Clínica “San Pablo” en tres ejemplares originales.
- Registrar el contrato de trabajo en el portal del Ministerio del Trabajo (MDT), se imprime el registro del trabajador una copia es para el empleador y el último para el empleado.

- Entregar al empleado la información necesaria escrita y oral para su adecuada inducción dentro de la empresa, orientarlo, guiarlo y monitorearlo durante sus tres primeros meses en su lugar de trabajo.

## MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO

### CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte....., a través de su representante legal,..... **(en caso de personas jurídicas)**; en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor \_\_\_\_\_ portador de la cédula de ciudadanía # \_\_\_\_\_ su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

#### PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de ....., revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita) ....., éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR (a) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

#### SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR.

#### TERCERA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$...,00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

**CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:**

El presente contrato tendrá una duración de \_\_\_\_\_ (Puede estipularse un plazo no inferior a un año ni superior a dos años). (Es facultativo estipular un periodo de prueba de hasta 90 días conforme lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo).

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

**QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en....., en la ciudad de....., provincia de..... Para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SEXTA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

**SEPTIMA. LEGISLACIÓN APLICABLE**

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

**OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**NOVENA.- SUSCRIPCIÓN.-**

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de.....el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

**EL EMPLEADOR**

**ELTRABAJADOR (A)**

## **Reglamento de Selección de Personal**

### **EI REGLAMENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA “SAN PABLO”.**

Art. 1.- OBJETO: El presente reglamento establece los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que determinen la correspondencia de los requerimientos señalados en el perfil de competencias de los puestos de la Clínica “San Pablo”, con las competencias que posean los aspirantes.

Art. 2.- ÁMBITO DE APLICACIÓN: comprende el ingreso a todos los puestos del personal administrativo, de apoyo y operativo de la Clínica “San Pablo”

Art. 3.- DE LOS CONCURSOS: Todo el personal que ingrese a laborar en deberá obligatoriamente pasar por el proceso de selección, reclutamiento e inducción.

- En los merecimientos analizará y calificará los documentos presentados por los aspirantes de acuerdo a la oferta de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos en la convocatoria, a través de parámetros que identifiquen claramente la jerarquía y valor de los documentos acreditados. Los aspirantes que no alcancen los puntajes establecidos o no cumplan con los requisitos en las bases del concurso, no participaran en la oposición.
- En la oposición medirá objetivamente los niveles de competencias disponibles que ostentan los aspirantes a través de pruebas teóricas y prácticas previamente elaboradas, de conformidad con los requerimientos de la empresa y descripción del perfil de

competencias del puesto y cuyo contenido será de carácter reservado.

- En la entrevista, de ser necesario, definirá las acciones operativas de cada competencia descrita en el perfil del puesto, y permitirá identificar comportamientos laborables de alto rendimiento, concordantes con la misión del puesto, la unidad y la Clínica “San Pablo”

Art. 4.- CLASES DE CONCURSOS: los concursos de merecimientos y oposición para la selección del personal administrativo de la Clínica “San Pablo”, serán: cerrado y abierto:

Concurso Cerrado: proceso por el cual se convoca únicamente a los trabajadores de la Clínica “San Pablo”, que reúnan los requisitos establecidos en las bases de la convocatoria para que participen en el proceso de selección.

Concurso Abierto: proceso por el cual, luego de haber efectuado el concurso cerrado y no de no existir un postulante que reúna los requisitos necesarios para ocupar la vacante establecida, se convocará de manera pública a las personas que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso.

Art. 5.- DE LAS CONVOCATORIAS: en el caso de los concursos cerrados la convocatoria se realizará a través de publicaciones en las carteleras de la Institución. En el caso de concurso abierto, se realizará a través de los medios de comunicación escrita local o, cuando el caso lo amerite, a nivel nacional, según las características del puesto.

Art. 6.- CONTENIDO DE LA CONVOCATORIA: tanto para el concurso cerrado como para el concurso abierto, deberá contener de manera expresa, la siguiente información básica:

- Denominación del puesto;
- Requisitos de preparación y experiencia;
- Horario de trabajo;
- Condiciones institucionales;
- Modalidad de relación laboral;
- Lugar de presentación;
- Plazo de entrega de documentos;
- Cancelación del valor del derecho de participación en el concurso;
- y,
- Firma del gerente o administrador o de la persona que haga las veces de representante legal.

Art. 7.- DEL VALOR DEL DERECHO DE PARTICIPACION: para tener derecho a participar en los concursos sea abierto o cerrado, los aspirantes depositarán en la Clínica “San Pablo” o en las cuentas que se determine para el efecto, el valor que determine el Directorio.

Art. 8.- DE LA GERENCIA, ADMINISTRACIÓN O DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “SAN PABLO”: Todos los concursos de merecimientos y oposición para llenar puestos en la organización, se realizarán a través de la ADMINISTRACIÓN, para lo cual se deberá observar:

- Para cubrir un puesto vacante o de creación, la Administración presentará un informe técnico que avale dicha necesidad, de la misma manera se deberá contar con los recursos necesarios con la disponibilidad de efectivo.
- Autorización de Gerencia, el Administrador, para llenar la vacante.

Art. 9.- Contando con los requerimientos del artículo anterior, la Administración, procederá a convocar a las partes que el Directorio



considere necesarias, el mismo que será oficializado a través del Acta respectiva:

- Elaborar las bases del concurso;
- Preparar la convocatoria; y,
- Establecer el cronograma de trabajo.

Art. 10.- LAS BASES DEL CONCURSO: reflejará de manera clara el perfil de competencias del puesto y las competencias de los aspirantes, fase en la que se definirá:

- Tipo de Concurso: cerrado o abierto;
- Modalidad de relación laboral: contrato
- Preparación académica y adicional;
- Experiencia;
- Competencias definidas en la descripción;

Art. 11.- A LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA “SAN PABLO”: le corresponde:

- Diseñar y ejecutar el proceso de selección de personal administrativo de la CLÍNICA “SAN PABLO”, sobre la base de lo previsto en el presente reglamento;
- Notificar a la ADMINISTRACIÓN, una vez que el máximo organismo de la CLÍNICA “SAN PABLO”, lo autorice;
- Proporcionar a los aspirantes interesados en participar en el proceso selectivo, la información necesaria, receptor las ofertas de trabajo y documentos que el concurso convocado requiera y emitir un informe detallado para conocimiento de LA ADMINISTRACIÓN;
- Prestar asistencia técnica y apoyo administrativo a la gestión que ejecute el Tribunal;
- Colaborar en la estructuración y validación de las pruebas de distinta naturaleza que serán administradas en los procesos de

selección.

Art. 12.- DE LOS PARTICIPANTES EN LOS CONCURSOS: Para los concursos de Merecimientos y Oposición: cerrados o abiertos deberán presentar los siguientes documentos:

- Solicitud en papel dirigida al señor Gerente de la Clínica “San Pablo”;
- Currículum vitae actualizado, con la dirección domiciliaria y teléfono, para notificación e información;
- Copia de documentos personales y de identificación;
- Original y copias de títulos profesional, artesanal y académicos;
- Original y copia registro del SENESCYT de títulos profesional y académicos;
- Documentos original y copias de los certificados de experiencia y cursos específicos y/o adicionales al puesto; y,
- Comprobante de pago del derecho de participación en el concurso.

Todos estos documentos deberán estar debidamente notariados.

Art. 13.-DOCUMENTOS ADULTERADOS O FALSIFICADOS: en caso de comprobarse adulteración o falsificación de documentos, La Administración, eliminará al participante.

Art. 14.- INCOFORMIDAD EN EL CONCURSO: Los aspirantes que se sientan afectados por la resolución, podrán presentar su reclamo ante el Directorio, en el término de tres días contados a partir de la notificación del resultado. La resolución que emita el Directorio será definitiva en la fase administrativa.

Art. 15.- DEL PROCESO: de conformidad con lo establecido en el presente Reglamento, se observará lo siguiente:

El plazo para la entrega de documentos concluirá luego de transcurridos ocho días contados a partir de la última publicación;

La entrega de documentos se realizará en la Administración de la Clínica “San Pablo”

Cumplido el plazo de entrega de documentos, El Administrador convocará y procederán a la calificación de los merecimientos;

Con el acta e informe de los merecimientos, El Administrador en el plazo de tres días laborables, establecerá la lista de participantes que cumplen con los requisitos y competencias del puesto para la siguiente fase del proceso de selección;

El Administrador a través de la Clínica “San Pablo”, convocará a las pruebas de oposición a todos y cada uno de los aspirantes que se encuentren calificados para las pruebas de oposición;

El Administrador, procederá a receptar las pruebas de oposición y concluidas las mismas elaborará el acta pertinente declarando ganador del concurso de merecimientos y oposición, al aspirante que haya alcanzado el mayor puntaje, sobre el estándar mínimo del 70% del puntaje total o declarando desierto si fuere el caso;

#### DISPOSICIONES GENERALES:

PRIMERA: todo lo no previsto en este Reglamento será resuelto por el Directorio.

SEGUNDA: la aplicación y ejecución del presente Reglamento de Selección del Talento Humano de la Clínica “San Pablo”, se encarga al Administrador la Clínica “San Pablo”

El presente Reglamento de Selección del Talento Humano de la Clínica “San Pablo”, fue discutido y aprobado en sesiones del Directorio de fechas, en primera discusión el..... y segunda y definitiva discusión el .....

**F. El Secretario.-**

**CONSOLIDADO DE LA SUMATORIA DE PUNTOS POR PUESTO  
CUADRO Nº 39: SUMATORIA DE PUNTOS**

ÁREAS	SUBFACTOR	Administrador	Asesor Jurídico	Secretaria	Guardia	Analista de Talento Humano	Contador	Médico 1	Médico 2	Médico 3	Médico 4	Médico 5	Médico 6	Médico 7	Médico 8	Médico 9	Médico 10	Enfermera 1	Enfermera 2	Enfermera 3	Enfermera 4	Laboratorista	Radiólogo	Cocinero 1	cocinero 2	Servicios Generales 1	Servicios Generales 2
CONOCIMIENTO	EDUCACIÓN	140	140	105	70	140	140	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	140	140	140	140	140	140	70	70	70	70
	EXPERIENCIA	20	10	10	10	10	10	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	10	10	10	10	10
	INICIATIVA	30	30	10	20	20	30	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	30	30	10	10	10
RESPONSABILIDAD	INDIVIDUAL	30	30	20	20	20	30	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	10	10	10	10	10
	GRUPAL	30	30	30	30	30	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ESFUERZO	MENTAL	30	20	20	20	30	20	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	20	20	20	20	20	20
	FÍSICO	10	10	10	30	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20
SEGURIDAD	RIESGOS	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	30	30	30	30	30	30
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>280</b>	<b>215</b>	<b>210</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>290</b>	<b>290</b>	<b>290</b>	<b>290</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>

Fuente: Valoración por puntos  
Elaborado por: El Autor

**TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS  
PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL**

CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIO (Y)	XY	X <sub>2</sub>
Administrador	300	1676,00	502800	90000
Asesor Jurídico	280	600,00	168000	78400
Secretaria	215	585,00	125775	46225
Guardia	210	366,00	76860	44100
Analista de Talento Humano	270	500,00	135000	72900
Contador	270	600,00	162000	72900
Médico 1	335	1212,00	406020	112225
Médico 2	335	1212,00	406020	112225
Médico 3	335	1212,00	406020	112225
Médico 4	335	1212,00	406020	112225
Médico 5	335	1212,00	406020	112225
Médico 6	335	1212,00	406020	112225
Médico 7	335	1212,00	406020	112225
Médico 8	335	1212,00	406020	112225
Médico 9	335	1212,00	406020	112225
Médico 10	335	1212,00	406020	112225
Enfermera 1	290	400,00	116000	84100
Enfermera 2	290	400,00	116000	84100
Enfermera 3	290	400,00	116000	84100
Enfermera 4	290	400,00	116000	84100
Laboratorista	270	366,00	98820	72900
Radiólogo	270	366,00	98820	72900
Cocinero 1	190	183,00	34770	36100
Cocinero 2	190	183,00	34770	36100
Servicios Generales 1	190	183,00	34770	36100
Servicios Generales 2	190	183,00	34770	36100
<b>TOTAL</b>	<b>7.355</b>	<b>19.511</b>	<b>6.031.355</b>	<b>2.153.375</b>

Fuente: Valoración de Puntos cuadro 39

Elaborado por: El Autor

## APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL

Se habla de ajuste salarial cuando este no se ha incrementado por lo tanto, existe la necesidad de presentar una alternativa para regular los sueldos, para lo cual se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

$$PENDIENTE...C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}} = \frac{6'031.355 - \frac{6'031.355}{26}}{2'153.345 - \frac{2'153.345}{26}}$$

$$C = \frac{5'799.379,81}{2'070.552,88}$$

$$C = 2,80$$

$$X_1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$X_1 = \frac{7.355}{26}$$

$$X_1 = 282,88$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$y_1 = \frac{19.511}{26}$$

$$Y_1 = 750,42$$

$$P^1 = (X_1; Y_1)$$

$$P_1 = (282,88; 750,42)$$

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

$$Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2)$$

$$X_2 = 190$$

En este caso se toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución y análisis de la ecuación de la línea recta.

$$Y_2 = 750,42 - 2,8 (282,88 - 190)$$

$$Y_2 = 750,42 - 260,06$$

$$Y_2 = 490,35$$

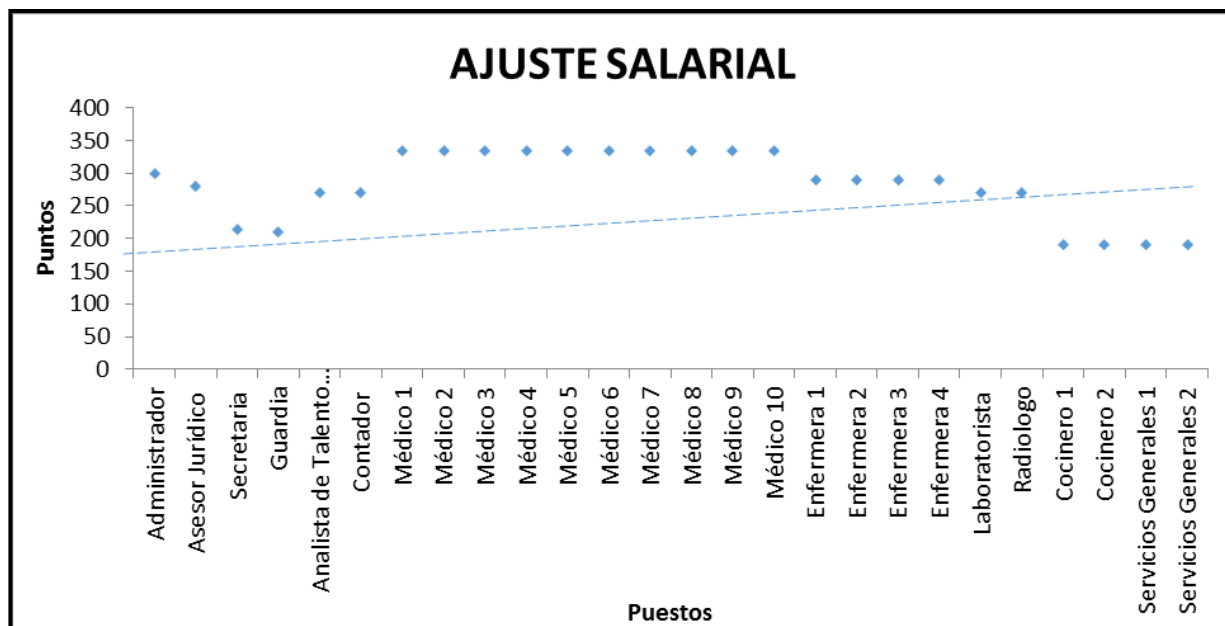
$$P^2 = (X_2; Y_2)$$

$$P^2 = (190; 490,35)$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de  $X_1; Y_1$  así como  $X_2; Y_2$ ; los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; Y el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario.



## ANÁLISIS DE LA GRÁFICA



Fuente: Valoración de Puntos cuadro 39

Elaborado por: El Autor

En la gráfica que antecede las funciones otorgadas al personal tienen relación directa con las estipuladas en las que determina el Ministerio del Trabajo, por consiguiente, la empresa debe ajustarse los salarios a lo establecido de acuerdo a la ley, para el caso de los sueldos que están bajo la recta que son los de cocinero 1 y 2; y servicios generales 1 y 2, se propone a continuación el ajuste necesario al salario el cual bajo ningún concepto puede ser menor al establecido en el código laboral.

<b>CARGOS</b>	<b>PESO</b>	<b>FACTOR DE VALORIZACIÓN</b>	<b>SUELDO ACTUAL</b>	<b>SUELDO ADECUADO</b>
Cocinero 1	190	2,80	183,00	532,17
Cocinero 2	190	2,80	183,00	532,17
Servicios Generales 1	190	2,80	183,00	532,17
Servicios Generales 2	190	2,80	183,00	532,17
<b>TOTAL</b>	<b>760</b>		<b>732,00</b>	<b>2.128,67</b>

Fuente: Valoración de Puntos cuadro 39  
 Elaborado por: El Autor

## **h) CONCLUSIONES.**

Luego de realizado el presente trabajo de investigación en la Clínica “San Pablo” podemos determinar las siguientes conclusiones.

- La estructura orgánica que actualmente dispone la Clínica “San Pablo”, no es la apropiada ya que no permite una adecuada distribución de funciones entre el talento humano que labora en la empresa.
- No se ha establecido los procesos de clasificación y valoración de cargos dentro de la Clínica “San Pablo” el cual garantice la contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- No disponen de un reglamento de selección de personal, donde se norme el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, a través del uso de la Dirección Administrativa de la Clínica “San Pablo”
- Carecen del manual de clasificación de puestos lo cual impide la asignación de responsabilidades, además no se han delimitados los perfiles de cada puesto, por lo tanto no se han establecido los requisitos mínimos para la contratación del personal
- La Clínica “San Pablo” no cuenta con un sistema o base de datos que les permita el manejo real de la información del personal.
- Inestabilidad laboral, la rotación de personal es frecuente.

- La administración en general tiene un manejo empírico de todo lo relacionado a la gestión administrativa, procesos de selección, inducción.
- No tiene un manual de clasificación de puestos, por lo que el personal desconoce cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- La estructura organizacional no está bien definida, esto hace que los empleados no sepan a quien dirigirse cuando existe algún incidente

## **i) RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que el Administrador de la Clínica “San Pablo”, considere el presente trabajo como una herramienta necesaria para el Talento Humano, ya que ésta servirá de guía en el desenvolvimiento y desarrollo de la empresa .
- Que capaciten al personal en materia de Atención y Servicio al Cliente y además en todo lo relacionado con el aspecto técnico ya que debemos considerar que se trata de un centro médico por tanto el personal de esta área debe capacitarse específicamente en los temas relacionados con su profesión
- Aplicar este manual para que exista una correcta clasificación de cargos, de ésta manera el trabajador tendrá claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la Clínica.
- Aplicar la valoración de puestos por puntos, esto para lograr que cada cargo obtenga una remuneración justa.
- Establecer el proceso de admisión y empleo, el cual garantice la contratación del personal apropiado para ejercer las funciones encomendadas de acuerdo a lo solicitado.

- Implementar la nueva estructura orgánica funcional propuesta, la cual permitirá a la Clínica San Pablo, una mejor distribución de funciones.
- Aprobar el Reglamento de selección de personal, ya que este contribuirá a normar las relaciones entre el empleador y los empleados, estableciendo reglas claras de comportamiento promoviendo buenas relaciones laborales a lo interno.

## j. BIBLIOGRAFIA.

- ✓ Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* . Mexico : Mac Graw Hill.
- ✓ Contraloria General del Estado , C. (2009). *Normas De Control Interno para las Entidades , Organismos del Sector Pùblico y Personas Juridicas de Derecho Privado Que dispongan de Recursos Pùblicos* . Quito : Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador .
- ✓ Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* . mexico: Person Educaciòn .
- ✓ Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social* . Madrid: CCS, Alcala .
- ✓ Chiavenato, I. (2000), Libro de Administración de Recursos Humanos – Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, México,
- ✓ Chiavenato, I. (2000), “Gestión del talento Humano”. Editorial Mc Graw Hill. Página 239
- ✓ Lloyd L.(2006) , Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, Página 308.
- ✓ FLEITMAN, J. Libro: Negocios Exitosos, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 246.

## LINKOGRAFIA

- <http://definicion.de/hospital/>
- <http://www.definicionabc.com/salud/clinica.php>
- <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/hospitalizacion>

k). ANEXOS.



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

***“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA CLÍNICA SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA”***

Proyecto de Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

**AUTOR:**

Juan Carlos Espíndola Camacho

**DIRECTOR:**

Ing. Galo Salcedo López. Mgs.



**a. TEMA**

***“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA CLÍNICA SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA”***

**b. PROBLEMÁTICA.**

El 04 de noviembre del año 1999, se crea en la ciudad de Loja, la Clínica San Pablo, la misma que se encuentra ubicada en la Avenida Pio Jaramillo Alvarado y Thomas Alba Edison, en el sector conocido como la Argelia; dentro de los principales servicios que oferta desde su creación este nuevo centro de atención médica de la ciudad de Loja, se encuentran los siguientes: Medicina General, Hospitalización, Cardiología, Urología, Terapia Intensiva, Maternidad, Traumatología, Pediatría, Endoscopia, Cirugía Plástica, Rayos X, Odontología, Farmacia, Laboratorio etc.: en fin, una amplia gama de servicios y soluciones médicas al alcance de toda la ciudadanía del sur de nuestro país y del norte del Perú.

La realidad empresarial en nuestro país es muy preocupante ya que muchas empresas se inician a competir en un mercado muy exigente sin estar debidamente estructuradas y lo que es peor sin contar con personal idóneo que requiere cada una de las áreas de la empresa, para desarrollarse correctamente y hacerle frente a las exigencias que presenta el mercado

moderno.

Debido al desconocimiento de la importancia que tiene el talento humano para la organización y administración de las instituciones, muchas empresas realizan la contratación de su personal sin un debido procedimiento, el mismo que no garantice que sus colaboradores cumplan con las perspectivas deseadas.

Por esta razón cabe citar la importancia del Talento Humano dentro de la empresa moderna, hay que tener en cuenta también que toda organización para ello necesitara contar con el recurso humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, y que sea el más idóneo.

Considerando la gran incidencia de este problema en nuestra localidad se ha considerado analizar esta realidad en la CLINICA SAN PABLO que al igual que en otras clínicas se ha suscitado la gran problemática de no contar con un personal idóneo dentro de la clínica.

La falta de un manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, y valuación de puestos por puntos, ha ocasionado la dilatación de las actividades encomendadas a los empleados, ocasionado que la clínica objetivos propuestos, lo cual ha generado pérdidas económicas en la Clínica, ya que por la idea equivocada de creer que el proceso de admisión y empleo acarrea pérdidas de tiempo.

Deficiencias que se han detectado previa entrevista con el administrador de esta Clínica, la misma que se ha dedicado a cuidar la salud de los pacientes

en la ciudad de Loja.

**La falta de un Manual de Funciones, Reglamento de Admisión y Empleo, y Valuación de Puestos por Puntos en la CLINICA SAN PABLO de la ciudad de Loja con lleva la ausencia de una adecuada administración del talento humano en la clínica lo que no le permitirá lograr sus objetivos.**

### **c. JUSTIFICACIÓN**

#### **Justificación Académica**

El presente trabajo investigativo se justifica en lo teórico – académico tomando en cuenta que la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios A Distancia, Carrera de Administración de Empresas se encuentra empeñada en brindar a la colectividad, profesionales con amplios conocimientos en lo que respecta al campo empresarial para mejorar la calidad de educación superior que bajo diferentes esquemas permite al estudiante tomar parte de la realidad en que vive la sociedad, aportando con la investigación a la solución de problemas reales. Finalmente se justifica en lo académico ya que la realización del presente estudio servirá para aprobar uno de los parámetros establecidos para aprobar el presente semestre, como también la realización de este proyecto de tesis.

### **Justificación Social**

Con las presentes temáticas expuestas en esta investigación se pretende llegar a demostrar no solo al jefe de recursos humanos sino también a los lectores interesados en este tipo de temáticas, la importancia que tiene el proceso de admisión y empleo, y la utilización de técnicas apropiadas para la selección de personal. Por otra parte, el estudio servirá como marco de referencia para otras instituciones, sobre cómo pueden accionar para optimizar los procesos de captación y selección del recurso humano que ingresa.

### **Justificación Económica**

Es indiscutible la importancia económica que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos.

De ahí la importancia médica que genera la ejecución de este proyecto en la Clínica San Pablo, en la misma que se pretende con la ejecución de este proyecto llegar a minimizar el gasto económico, que ha generado a la larga el contratar personal no idóneo para cubrir una vacante en dicha Clínica.

## **d. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **General**

- “Elaborar un Manual De Funciones, Reglamento De Admisión y Empleo, y Valuación de Puesto por Puntos EN LA CLINICA SAN PABLO”

### **Específicos**

- Realizar un Diagnóstico Situacional de la Clínica San Pablo en la ciudad de Loja.
- Elaborar un Manual de Funciones para los diferentes puestos de la Clínica San Pablo en la ciudad de Loja.
- Elaborar un reglamento de Admisión y Empleo para la clínica San Pablo en la ciudad de Loja.
- Elaborar el manual de valuación de puesto por puntos de la Clínica San Pablo.

### **e. MARCO TEORICO**

#### **Marco teórico referencial.**

#### **La Clínica**

Tradicionalmente la clínica (del griego klini: “lecho”, “cama”) es el diagnóstico realizado al pie de la cama del enfermo a través del relato de su sintomatología y de los signos obtenidos en la exploración física.

El clínico es aquel médico que diagnostica y trata a sus pacientes.

También se llama clínica al hospital o al centro de salud donde el médico diagnostica y trata a personas con problemas de salud.

La historia clínica es donde se recogen todos los datos clínicos.

### **Historia de la clínica**

El concepto de clínica es muy antiguo, sufriendo un proceso evolutivo que ha continuado a lo largo de la historia, recibiendo un importante impulso en su desarrollo inicial con los médicos griegos como Hipócrates en el siglo V antes de Cristo y luego en la Edad media y en el Renacimiento, fundamentalmente en los asilos u hosterías, después hospitales para desposeídos, enfermos y ancianos abandonados en Holanda, Francia e Italia. El referente histórico sobre movimientos de creación de cátedras e institutos clínicos data de los siglos XVII y XVIII en toda Europa, en donde la enfermedad se presenta al observador de acuerdo con síntomas y signos.

Los unos y los otros se distinguen por su valor semántico, así como por su morfología. En esa etapa, la relación entre el cilindro y el enfermo era directa, por lo que las habilidades del explorador, su inteligencia, sus destrezas motoras y sensitivas y unos pocos instrumentos, con los que se obtenían los resultados finales para la elaboración del diagnóstico a la par del lecho del enfermo.

Esta situación se mantuvo casi inalterable hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cambio relacionado con el rápido desarrollo tecnológico de la segunda mitad del siglo pasado. El desarrollo tecnológico favoreció una

mayor sensibilidad y especificidad en el diagnóstico, dando lugar a un gran número de nuevas enfermedades, únicamente identificables gracias a equipos y pruebas de laboratorio sofisticados.

#### Diferencia entre Clínicas y Hospitales

“Los hospitales son instituciones públicas que depende principalmente del estado, los hospitales son como asociaciones sin fines de lucro, se ofrece para la población de pocos recursos que no puedan costear una clínica que es pagada.

Las clínicas es lo contrario, las clínicas son instituciones privadas que depende fielmente de los seguros de salud o de las personas que pueden pagar un servicio, puesto que todo es pago, es decir, son empresas constituidas con fines de lucro para brindarles mejor atención y mayor comodidad a los pacientes. En las clínicas los médicos ven por previa cita o por consulta a menos que se una emergencia y atiendan por emergencia.

Pero la diferencia principal es que una depende del sector público (Estado) y la otra depende de seguros de salud y de las consultas para poder subsidiarse.



### **MISIÓN DE LA CLÍNICA SAN PABLO**

Clínica San Pablo, es una Institución de Salud, que atiende problemas de salud con calidad, equidad, solidaridad y respeto, a los usuarios que demanden sus servicios. Dispone de una infraestructura física, equipamiento y tecnológico acorde con los requerimientos, sus talentos humanos tienen formación humanística, ética, científica y tecnológica, contribuyendo a elevar el nivel de vida u el bienestar de la comunidad.

### **VISIÓN DE LA CLÍNICA SAN PABLO**

“La Clínica San Pablo , Institución de Salud Privada, brindara servicios de salud integral y comunitaria, con calidad, eficiencia y oportunidad, con



personal formado científica y tecnológicamente, con buenas relaciones humanas, cordialidad y respeto mutuo”. Contará con una infraestructura física equipamiento y tecnológico acorde al avance científico y servirá como centro de formación de profesionales de la salud.”

**Cuadro con los Nombres y Apellidos y Cargos Respectivos de los empleados y trabajadores de la Clínica San Pablo.**

<b>CÉDULA/ RUC</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>
<b>1104708035</b>	ANGAMARCA GUANUCHE YADIRA NIYRETH	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO GENERAL
<b>0705206555</b>	ARIAS ARIAS STALIN EFREN	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO GENERAL
<b>1721520417</b>	CHAMBA CAMACHO MARLENE LILIANA	ALIMENTACION Y DIETA	COCINERO
<b>1104663933</b>	HERRERA DIAZ ADREA ELIZABETH	FINANCIERO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>1104551674</b>	IÑAGUAZO IÑAGUAZO BENILDA OFELIA	ENFERMERIA	ENFERMERIA
<b>1101497384</b>	LEON OJEDA TELMO DARIO	SUBDIRECION	ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS
<b>1104215643</b>	LEON ROJAS KARLA JACKELINE	SERVICIOS DE DIAGNOSTICO	MEDICO GENERAL
<b>1102919246</b>	LEON ROJAS PABLO DARIO	DIRECCION / CIRUGIA	ADMINISTRADOR DE LOCALES
<b>1103064836</b>	MEDINA BRISEÑO MARIA DEL CARMEN	ALIMENTACION Y DIETETICA	COCINERO
<b>1105140923</b>	MENDOZA SILVA ANDREA ELIZABETH	ENFERMERIA	ENFERMERA
<b>1105337313</b>	PINZON LUZON KARLA JACKELINE	SERVICIOS DE COLABORACION	SECRETARIA/ OFICINA
<b>1104664972</b>	POMA SANMARTIN HILDA JOSEFINA	ENFERMERIA JEFA	ENFERMERA PROFECCIONAL
<b>1900449719</b>	QUEZADA RUEDA ANGEL RICARDO	MANTENIMIENTO	GUARDIA
<b>1104751969</b>	QUINCHE UCHUARI DIGNA MARITZA	ENFERMERIA	ENFERMERA
<b>1101864609</b>	ROJAS OJEDA VICENTA	FINANCIERO JEFE	ANALISTA
<b>1104832660</b>	TIMBE ROBLES MANUEL EDILBERTO	LIMPIEZA	ASISTENTE / AYUDANTE /AUXILIAR DE LIMPIEZA
<b>1104748080</b>	TIMBE ROBLES MAXIMO IVAN	LIMPIEZA	ASISTENTE / AYUDANTE /AUXILIAR DE LIMPIEZA

<b>1104642069</b>	LUDEÑA ROJAS DANNY ALEXANDER	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO RESIDENTE
<b>1104195753</b>	SOLANO MAZA XIMENA MARIUXI	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO RESIDENTE
<b>1104577331</b>	OROZCO OGOÑO MONICA MIREYA	SERVICIOS MEDICOS	MEDICO RESIDENTE
<b>1103670202</b>	'LEON OJEDA CARLOS ANTONIO	LABORATORIO	
<b>1104355449</b>	VIVANCO CASTILLO MARIA ISABEL	FARMACIA	
<b>1103992689</b>	LEON ROJAS MARIA LUISA	MEDICINA INTERNA	
<b>1104616311</b>	SAUCA QUIROLA ANA PATRICIA	RAYOS X – IMAGEN	
<b>1102014667</b>	JIMENEZ FLORES ANGEL BENITO	GINECOLOGIA	
<b>1102620638</b>	MENDOZA MERCHAN MARCIA	PEDIATRIA	

## MARCO CONCEPTUAL

### Estructura de una empresa.

Una estructura debe definirse en términos de complejidad formalización y centralización. La estructura de una empresa es como el esqueleto en el cuerpo humano, debe ser sólido para apoyar la estrategia definida en la planificación.<sup>32</sup>

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelven la organización de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivo. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de

<sup>32</sup> ABINO, Carlos. **Cómo Hacer una Tesis**. Panapo, C.A. Caracas, 1994.

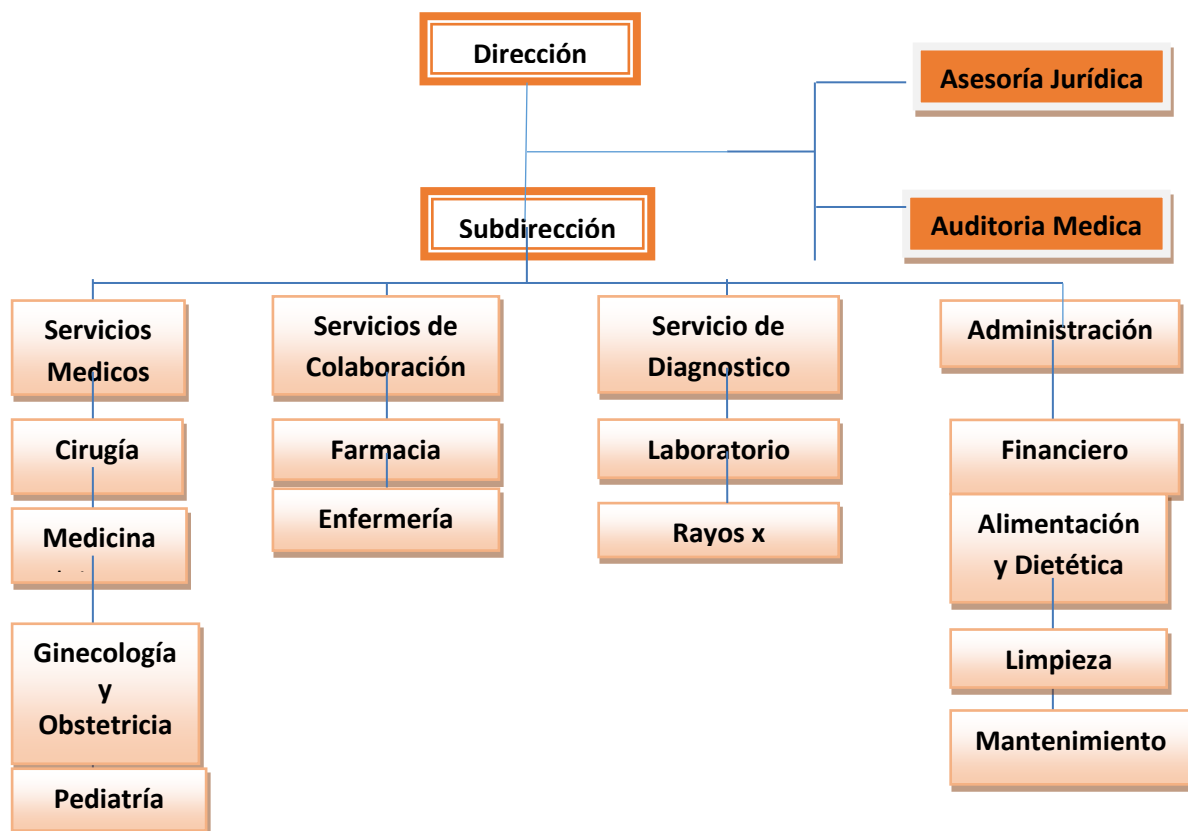
la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

### Organigrama estructural de una empresa

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en cualquier algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerarquías y competencias de vigor en la organización.

## ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CLINICA SAN PABLO DE LOJA



## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **Definición de un Manual de Funciones**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyadas por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.<sup>33</sup>

Expresa todas las actividades que deben desarrollar un trabajador en determinado cargo.

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 2ª Ed. Mc. Graw Hill. México, 1994.

### **Beneficios de un Manual de Funciones en las Empresa**

Para los directivos de la empresa para los trabajadores constituyen la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto. Para los supervisores les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conoce con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien, y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que deben coordinar, si quieren cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

### **Análisis del Cargo**

Análisis de cargo, procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del cargo que mas tarde se utilizara para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúan la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente los trabajos de ese conocimiento con

precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan<sup>34</sup>

### **Descripción del Cargo**

La descripción de cargo es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones de puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del cargo es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencia de otros cargos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace así como la frecuencia en que lo hace, como lo hace y para que lo hace.

### **Beneficios**

Para los directivos de la empresa. Para los trabajadores constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto. Para los supervisores. Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Atlas. México, 1988.

apropiadamente las obligaciones que supone.<sup>35</sup>

Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlos bien y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que deben coordinar, si quieren cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

### **Métodos Tradicionales Utilizados en Análisis del Cargo**

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de

- ✓ Un especialista de recursos humanos
- ✓ El ocupante del cargo
- ✓ Su supervisor

---

<sup>35</sup> DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. 4ª Ed. Editorial Prentice-Hall/Hispanoamericano, S.A. México, 1993.

## Ejemplo de manual de funciones

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERINAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Coordinación General Administrativa y Financiera Subsecretaría de Educación Intercultural Bilingüe, Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación, Universidades, Dirección Nacional de Comunicación Social, Coordinadora Zonal.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Analista de Acompañamiento Pedagógico de Formación Continua 2		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Ciencias de la Educación, Pedagogía
<b>Unidad o Proceso:</b>	Dirección de Formación Continua			
<b>Plat:</b>	Ejecución y Supervisión de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 7			
<b>Grado:</b>	13			
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Supervisar, evaluar y formular propuestas metodológicas pedagógicas en el aula para la capacitación a docentes y especialistas de la educación.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Coordinación académica o de áreas educativas, diseño de programas de educación superior, diseño de material instruccional.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Controla el diseño programas de formación a los funcionarios de planta central y zonas de concentradas como especialistas en apoyo y seguimiento, en habilidades de acompañamiento pedagógico.		Leyes, reglamentos y procedimientos internos, Planificación pedagógica, Teorías de aprendizaje y nuevas concepciones pedagógicas, Capacitación Docente.		Generación de ideas
Propone en conjunto con la dirección de formación inicial, propuestas de programas de educación superior de pregrado y posgrado en asesoría pedagógica.		Planificación pedagógica, Teorías de aprendizaje y nuevas concepciones pedagógicas, Capacitación Docente, Diseño instruccional, medición y evaluación de aprendizajes.		Generación de ideas
Supervisa con los responsables de programas de acompañamiento pedagógico, el material instruccional para formar en habilidades de acompañamiento pedagógico a mentores o asesores educativos, que deberá producirse y publicarse.		Planificación pedagógica, Teorías de aprendizaje y nuevas concepciones pedagógicas, Capacitación Docente, Diseño instruccional.		Pensamiento analítico
Verifica programas de formación continua que incluyen acompañamiento en aula o institucional de acuerdo a nivel y modalidad de educación, características geográficas donde están los centros y de las acciones a beneficiar con el programa.		Planificación pedagógica, Teorías de aprendizaje y nuevas concepciones pedagógicas, Capacitación Docente, Diseño instruccional, medición y evaluación de aprendizajes.		Organización de la información
Propone perfiles de especialistas que integran equipos para pilotear nuevos programas de acompañamiento pedagógico.		Planificación pedagógica, Teorías de aprendizaje y nuevas concepciones pedagógicas, Capacitación Docente, Diseño instruccional.		Desarrollo estratégico de los recursos humanos

## Valuación de puestos

La valuación de puestos es una técnica que consiste en un conjunto de procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decir el nivel de las remuneraciones.



Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se empieza un grupo de personas (gerentes) o especialistas el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos

### **Objetivos**

- ✓ Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- ✓ Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.
- ✓ Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato con otras autoridades.
- ✓ Reducir quejas y rotación de personal.
- ✓ Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones.
- ✓ Mejorar la imagen externa que tenga la empresa

### **Métodos más comunes para la Valuación de Puestos.**

- ✓ Método de gradación previa o de clasificación
- ✓ Método de alineamiento o valuación por series
- ✓ Método por puntos
- ✓ Método de factores<sup>4</sup>

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.<sup>36</sup>

- **Reclutamiento interno.-** Al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) transferidos (movimiento horizontal) o transferencia como promoción (movimiento diagonal)
- **Reclutamiento externo.-** Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

---

<sup>36</sup> FLIPPO, E. **Principios de Administración**. Mc. Graw Hill. México, 1993.

- **Reclutamiento Mixto.-** El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos para aquella persona cuyo perfil se adate al puesto vacante.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Busca solucionar dos problemas.

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

### **Importancia de la Selección de Personal**

Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtiene las siguientes ventajas.

- I. Personas adecuadas exigen menor capacitación
- II. Menor tiempo de adaptación a la organización
- III. Mayor productividad y eficiencia

A las personas las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello , se obtiene las siguientes ventajas:

- ✓ Personas más satisfechas con su trabajo
- ✓ Mayor permanencia en la empresa

### **Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurre en el desarrollo de la misma.

Preparación, Ambiente, Desarrollo de la entrevista. Terminación de la entrevista, Evaluación de candidato, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación.

### **EL PROCESO DE SELECCIÓN**

La selección de personal es un subproceso importante una vez que se juntan un grupo de solicitantes adecuado por medio del reclutamiento entonces empieza el proceso de selección del personal, además es una serie de etapas específicas las cuales se utiliza para decidir cuáles serán los candidatos que se van a contratar.

### **Técnicas de selección de persona**

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales. Tiende a proveer información objetivas sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandaría mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad

cotidiana.

Las técnicas de selección de personal son:

- ✓ Entrevista preliminar.- Este documento es la base del proceso de selección, mismo que se utiliza para iniciar el expediente del nuevo empleado.
- ✓ Solicitud de empleo.- Es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito definido.
- ✓ Investigaciones de referenciales.- se realiza con el objetivo de descubrir aquellos candidatos que de manera manifiesta y no reúnen los requisitos del puesto.
- ✓ Entrevista formal.- etapa que se realiza con la finalidad de verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto.
- ✓ Pruebas de empleo.- Esta etapa de proceso generalmente se realiza por teléfono, ya que permite ahorrar tiempo y favorecer la imparcialidad.
- ✓ Examen médico.- se realiza con la finalidad de asegurarse de que la salud de los solicitantes es adecuada para los requisitos del trabajo.
- ✓ Entrevista final.- se realiza una vez que se a dedicado la aceptación de un candidato.
- ✓ Contratación.- Se realiza con la finalidad de dar al jefe inmediato la oportunidad de conocer y aprobar la selección.

## CONTRATACIÓN

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismo de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes, exámenes médicos) el candidato puede ser contratado. Muchas veces dicho proceso de selección incluye la complicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

Podríamos decir que la selección y la contratación de personal son procesos que están interrelacionados ya que no se contrata una persona en la empresa antes de considerar el puesto que este ocupara.

Se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planteado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña.

La contratación se puede dar de dos formas.

- ✓ **Contratación Individual:** es que la por el cual una persona es obligada a presentar para otra un trabajo subordinado esto se da por un pago de salario.

- ✓ **Contratación Colectiva:** es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y patrones con el objetivo de establecer las condiciones en que debe presentarse el trabajo<sup>5</sup>.

## **INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente, durante el periodo de desempeño inicial mejor dicho es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.<sup>37</sup>

Los programas de inducción ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la organización. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ese necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara.

La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Pide la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

El proceso de inducción sigue una serie de etapas que consideran la

---

<sup>37</sup> GRAHAM, H. **El Comportamiento Empresarial**. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1991.

inducción al departamento de personal, a la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

- ✓ Inducción al departamento de personal
- ✓ Inducción al puesto
  - ✓ Incorporación adecuada

## **MÉTODOS**

### **a. Método Científico**

El método científico, se refiere al conjunto de pasos necesarios para obtener conocimientos válidos (científicos) mediante instrumentos confiables. Este método intenta proteger al investigador de la subjetividad.

Se basa en la reproducibilidad (la capacidad de repetir un determinado experimento en cualquier lugar y por cualquier persona). Entre los pasos necesarios que conforman el método científico, se encuentran la observación (consiste en aplicar los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlo tal como se presenta en realidad), la inducción (acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones, el principio particular de cada una de ellas), el planteamiento de la hipótesis (mediante la observación), la demostración o refutación de la hipótesis, y la presentación de la tesis o teoría científica.



**b. Método Analítico**

Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

**c. Método Sintético**

El método sintético es el utilizado en todas las ciencias experimentales ya que mediante ésta se extraen las leyes generalizadoras

La síntesis significa la actividad unificante de las partes dispersas de un fenómeno. Sin embargo, la síntesis no es la suma de contenidos parciales de una realidad, la síntesis añade a las partes del fenómeno algo que sólo se puede adquirir en el conjunto, en la singularidad.

**d. Método Biográfico**

El método biográfico es otra técnica estructural y cualitativa basada en el interés por conocer la manera en que los sujetos crean, recrean y reflejan el mundo social que les rodea a través del tiempo. Aporta, por lo tanto, una visión del cambio social a través de los actores sociales según su marco interpretativo. En trabajo social las técnicas biográficas se utilizan con varios objetivos: investigación, intervención

o como una herramienta testimonial. Poseen por lo tanto una intención instrumental más que expresiva.

**e. Método Deductivo:**

El mismo que emite obtener conclusiones particulares a partir de contenidos generales desprendidos de la investigación , cuando realice el bosque de la información sobre las particularidades de la Clínica SAN PABLO de la ciudad de Loja.

**f. Método Inductivo**

Es utilizado por las ciencias experimentales y se centra más en desarrollar las habilidades y estrategias de pensamiento científico, en el marco de situaciones próximas al interés del estudiante, que en la trasmisión conceptual, servirá para conocer la información necesaria que se requiere para la elaboración del manual de funciones, admisión y empleo, y valuación de puestos de la Clínica San Pablo de la ciudad de Loja.

**g. Método Histórico**

Este método Histórico permitirá lograr que hechos del pasado sean mostrados fielmente, es decir permitirá obtener la información necesaria sobre la creación de la empresa Clínica San Pablo. Tal información como, cuales, fueron o son sus socios, para la construcción de la clínica.

#### **h. Método Estadístico**

La estadística es una ciencia formal y una herramienta que estudia el uso y los análisis provenientes de una muestra representativa de datos, busca explicar las correlaciones y dependencias de un fenómeno físico o natural, de ocurrencia en forma aleatoria o condicional.<sup>6</sup>

#### **TÉCNICAS**

**Entrevistas:** Es una técnica que sirve para obtener información primaria consiste en un dialogo entre dos personas. El entrevistador “investigador” y el entrevistado; en este caso se realizara al Administrador con el fin de obtener información necesaria que nos ayudara a determinar las deficiencias existentes en la CLINICA SAN PABLO. De la ciudad de Loja.

**Encuesta.** Es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas aplicada a todo el personal que labora en la institución, permitiéndonos recoger información acerca de sus labores desempeñadas dentro de la misma.

**Observación:** este método consiste en observar atentamente las actividades para un posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Es decir que permitirá realizar una observación directa del desempeño del personal de la CLÍNICA SAN

PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA.

### **Población y Muestra**

**Población:** En estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

**Muestra:** Es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.



## PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

### 1. Presupuesto

<b>M ATERIALES</b>	<b>COSTOS</b>
Computadora Portátil	700
Impresora multifunción	60
Internet	25
Tintas	25,00
Papel Bon (Resma)	6,00
Materiales de oficina	5,00
Anillados	3,00
Memory Flash	20,0
Cámara fotográfica	200
Pasajes	70
Imprevistos	20
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,075</b>

### 2. Financiamiento

La inversión realizada en este proyecto se lo financiara con capital propio.

**BIBLIOGRAFIA.**

- ABINO, Carlos. **Cómo Hacer una Tesis.** Panapo, C.A. Caracas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** 2ª Ed. Mc. Graw Hill. México, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Atlas. México, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** 2ª Ed. Mc. Graw Hill. México, 1990.
- DESSLER, Gary. **Administración de Personal.** 4ª Ed. Editorial Prentice-Hall/Hispanoamericano, S.A. México, 1993.
- FLIPPO, E. **Principios de Administración.** Mc. Graw Hill. México, 1993.
- GRAHAM, H. **El Comportamiento Empresarial.** Fondo Editorial Legis. Colombia, 1991.
- GÓMEZ, R. **Administración de Personal.** Panapo. Caracas, 1992.
- HURTADO, Jacqueline. **Metodología de la Investigación Holística.** 2ª Ed. Editado por Fundación SYPAL, C.A. Caracas, 1998.
- KOONTZ, H. **Administración con Perspectiva Global.** 1ª Ed. Fondo Cultural Económico. México, 1989.

**k.1. Entrevista aplicada al Gerente de la Clínica.****UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE**

Con la finalidad de levantar información referente a la clínica que usted administra, considerando su colaboración y que dicha información es netamente de carácter investigativo formativo para desarrollar el tema de tesis **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA CLÍNICA SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA”**, me permito realizar las siguientes preguntas:

- 1. ¿Qué título profesión posee?**
- 2. Indique el nombre de su cargo.**
- 3. ¿Cuenta la Clínica San Pablo, con misión?**
- 4. ¿Cuenta la Clínica San Pablo, con visión?**
- 5. ¿Cuenta la Clínica San Pablo, con una Estructura Orgánica?**
- 6. ¿Considera que la Clínica San Pablo, bajo su gestión está eficientemente organizada con áreas responsables en la función delegada?**



7. **¿Cree que la filosofía organizacional tienen concordancia con la estructura, funciones y procesos**
8. **¿Cuenta la Clínica San Pablo, con una base de datos del personal que labora en la misma?**
9. **¿Mediante que mecanismo realiza el ingreso de nuevo personal a la empresa?**
10. **¿Cuál es el método de selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte Clínica San Pablo?**
11. **¿Qué tipo de contratos realiza a los trabajadores?**
12. **¿Cuenta la empresa con manual de funciones, valoración de puestos, e inducción, claramente definidos y socializados?**
13. **Considera importante el manual orgánico y funcional y de procesos?**
14. **¿Cuenta la Clínica con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?**
15. **¿En la clínica se ha realizado la valoración de los puestos? Hace que tiempo.**

## k.2. Encuesta trabajadores.



**1859**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES**

Con la finalidad de levantar información referente a la clínica que usted administra, considerando su colaboración y que dicha información es netamente de carácter investigativo formativo para desarrollar el tema de tesis **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA CLÍNICA SAN PABLO DE LA CIUDAD DE LOJA”**, me permito realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cargo ocupa en la Clínica San Pablo?

Cargo....

2. ¿Qué tiempo lleva en el cargo asignado?

0 a 12 meses     ( )

13 a 24 meses   ( )

25 a 36 meses   ( )

37 o más meses   ( )

3. ¿Qué tipo de formación académica tiene?

- Básica            ()
- Bachillerato    ()
- Técnico           ()
- Superior         ()
- Especialista    ()
- Ninguno         ()

**4.** ¿El cargo que desempeña está acorde a su formación profesional?

- Si                ()
- No               ()

**5.** ¿Conoce usted de la existencia de una manual de funciones para el desarrollo de sus actividades?

- Si                ()
- No               ()

**6.** ¿Usted conoce la misión de la Clínica San Pablo?

- Si                ()
- No               ()

**7.** ¿Usted conoce la visión de la Clínica San Pablo?

- Si                ()
- No               ()

**8.** ¿Conoce los valores institucionales de la clínica San Pablo?

Si

No

**9. ¿En qué área usted se está desempeñando actualmente?**

Área Médica:

Emergencia

Consulta externa

Quirófano

Emergencia

Área Administrativa:

Contable

Financiero

Talento Humano

Servicios Generales

Departamento de

Laboratorio:

Laboratorio

Departamento de rayos X:

Rayos X

**10. ¿Considera que el contar con un manual de funciones, le permitirá un mejor rendimiento laboral?**

Si

No

**11. ¿La remuneración que percibe está acorde a las actividades que desempeña?**

Si

No

**12.** ¿El ambiente de trabajo es adecuado para usted?

Si

No

**13.** ¿En la clínica San Pablo se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?

Si

No

**14.** ¿Cuál de las siguientes competencias y habilidades posee usted?

Resolución de conflictos

Trabajo en equipo

Pro actividad

**15.** ¿Cómo usted considera la responsabilidad de sus funciones?

Alto

Medio

Bajo

**16.** ¿Cuáles de los siguientes riesgos considera que son altos y afectan el desempeño de sus funciones?

Físico

Químico

Psicológico ( )

**17.** Su ingreso a la Clínica para desempeñar el cargo que desempeña fue a través de.

Anuncio en la prensa ( )

Anuncio en internet ( )

Aviso de familiares ( )

Aviso de empleados ( )

Por ascenso ( )

Por cambio ( )

Otros ( )

**18.** ¿Indique cual o cuales de las siguientes técnicas se aplicaron para determinar su ingreso a la clínica San Pablo?

Entrevista de selección ( )

Pruebas de conocimiento o capacidad ( )

Pruebas psicométricas ( )

Pruebas de personalidad ( )

Prueba de polígrafo ( )

Psicológica ( )

Otras ( )

**19.** ¿Al ingreso a la Clínica San Pablo recibió inducción?

Si

No

**20.** ¿Para su ingreso a la Clínica San Pablo tuvo que pasar un periodo de prueba?

Si

No

**21.** ¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con la Clínica San Pablo?

A prueba

Tiempo fijo

Eventual

Ocasional

Otros

**22.** ¿Ha recibido capacitación de parte de la Clínica San Pablo?

Si

No

**23.** ¿Conoce usted si la Clínica San Pablo tiene un Plan de Capacitación?

Si

No

## ÍNDICE

PORTADA:.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a) TÍTULO.....	1
b) RESUMEN .....	2
ABSTRACT.....	4
c) INTRODUCCIÓN .....	6
d) REVISION DE LITERATURA.....	8
e) MATERIALES Y MÉTODOS.....	39
f) RESULTADOS.....	43
g) DISCUSIÓN.....	83
h) CONCLUSIONES.....	133
i) RECOMENDACIONES .....	135
j. BIBLIOGRAFIA.....	137
k. ANEXOS.....	138
ÍNDICE.....	178