



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



**“LA MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON
ÉNFASIS EN ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA SUBDIRECCIÓN DE
PROGRAMAS PREVENTIVOS DEL INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE
CHIAPAS”**

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE:
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

PRESENTA:
GERARDO CASTILLEJOS TOLEDO

DIRECTOR DE TESIS:
DR. JULIO ISMAEL CAMACHO SOLÍS

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; SEPTIEMBRE 2014.

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Agosto 13 de 2014.

Oficio No. D/CIP/CEIP/369/14

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO
DE TESIS.**

C. GERARDO CASTILLEJOS TOLEDO

CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTE.

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "LA MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON ÉNFASIS EN ANÁLISIS DE PUESTO EN LA SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMAS PREVENTIVOS DEL INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE CHIAPAS", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha junio 11 de 2014, suscrito por el Dr. Julio Ismael Camacho Solís, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

DR. JULIO CÉSAR PÉREZ ZAMBRANO

COORDINADOR



**DIVISION DE
INVESTIGACION Y POSGRADO**

C.c.p. Archivo
*JCPZ/vea

2014

**"AÑO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
Y DEL DR. MANUEL VELASCO SUÁREZ"**

F: FCA-01

Boulevard Belisario Domínguez, Km.1081, Sin Número.
Terán, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, C.P. 29050.
Tel: 52 (961) 61 5 04 40 y 61 5 06 70



DEDICATORIA

A quienes me demostraron que a base de esfuerzo y dedicación se conoce el éxito, y a quienes con su ejemplo me impulsaron para continuar con mi formación profesional.

El apoyo incondicional de mis padres Roberto y Manuela, el gran amor de mis hermanos, los consejos de mis cuñados y el cariño de mis sobrinos, quienes soportaron mi ausencia y comprendieron mi entrega a este reto.

A ti que con paciencia y tu vasta experiencia me fuiste guiando en este proceso de mi formación como maestro.

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros por compartir sus conocimientos y experiencias en el salón de clases.

A mis amigos y compañeros de la 5ª generación, por su tolerancia y compañerismo.

A mi "súper" equipo de trabajo y mis mejores amigos, Cintia, Liliana, Carolina y Jaime por esa complicidad y su entrega en cada proyecto que realizamos, los quiero mucho.

A mi gran amigo Eduardo, por su amistad sincera y no dejarme solo en este reto.

A mis compañeros de la Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas por participar aportando información para la elaboración de este trabajo de investigación.

INDICE

CAPITULO PRIMERO: PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1. Planteamiento del problema de investigación.....	1
1.1 Objetivos de investigación	4
1.1.1 Objetivo general	4
1.1.2 Objetivos específicos.....	4
1.2 Delimitación espacial y temporal.....	4

CAPITULO SEGUNDO: CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2. Administración	5
2.1 Características de la administración	6
2.2 Orígenes de la administración	7
2.2.1 El modo de producción	8
2.2.2 Comunidad primitiva	8
2.2.3 Modo asiático de producción	8
2.2.4 Esclavismo	9
2.2.5 Feudalismo	9
2.2.6 Capitalismo.....	9
2.2.7 Libre competencia	10
2.2.8 Imperialismo	10
2.2.9 Socialismo	10
2.3 Teorías de la administración	11
2.3.1 Administración empírica	12

2.3.2 Administración científica	13
2.3.3 Teoría clásica	15
2.3.4 Teoría de las relaciones humanas.....	18
2.3.5 Teoría neoclásica	20
2.3.6 Teoría estructuralista	21
2.3.7 Teoría de sistemas	22
2.3.8 Teoría de la burocracia.....	23
2.3.9 Teoría del desarrollo organizacional.....	25
2.4 Las Organizaciones	26
2.5 Participantes en las organizaciones.....	28
2.6 Los Objetivos organizacionales	28
2.7 Niveles organizacionales	30
2.8 Administración de recursos humanos	31
2.9 Evolución histórica de los recursos humanos	33
2.9.1 Modelo Taylorista	34
2.9.2 Modelo de las relaciones humanas	35
2.9.3 Modelo de los recursos humanos.....	37
2.10 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	39
2.11 Concepto de puesto.....	40
2.12 Descripción y análisis de puestos	42
2.13 Descripción de puestos.....	42
2.14 Análisis de puestos	45
2.14.1 Partes del análisis de puestos	48
2.14.2 Estructura del análisis de puestos	50
2.14.3 Metodología para llevar a cabo el análisis de los puestos.....	51

2.15 Métodos de descripción y análisis de puestos	57
2.15.1 Método de observación directa	57
2.15.2 Método del cuestionario	58
2.15.3 Método de la entrevista	62
2.15.4 Métodos mixtos	63
2.16 Etapas del análisis de cargos	64
2.16.1 Etapa de planeación	64
2.16.2 Etapa de preparación	64
2.16.3 Etapa de realización	65
2.17 Objetivos de la descripción y el análisis de puestos	66
2.18 Reclutamiento de personal	66
2.19 El proceso de reclutamiento.....	67
2.20 Medios de reclutamiento	67
2.20.1 Reclutamiento interno.....	68
2.20.2 Reclutamiento externo.....	70
2.21 Selección de personal.....	71
2.22 Selección como proceso de comparación	72
2.23 Técnicas de selección.....	72
2.24 Proceso de selección de personas	74

CAPITULO TERCERO: CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3. Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas.....	75
3.1 Antecedentes	75
3.2 Misión	77

3.3 Visión 78

3.4 Estructura organizacional 78

3.5 Funciones 79

3.6 Código de ética de la función pública 80

CAPITULO CUARTO:

4. Metodología de la investigación..... 85

4.1 Tipo de investigación 86

 4.1.1 Tipo de estudio 87

4.2 Hipótesis de investigación 88

 4.2.1 Variables..... 90

4.3 Selección del universo de investigación y delimitación de la muestra 96

4.4 Selección, diseño y aplicación de las técnicas de investigación 98

4.5 Procesamiento de resultados..... 105

4.6 Análisis e interpretación de resultados 142

4.7 Propuesta o modelo de manual de puestos..... 144

Conclusiones 213

Bibliografía..... 214

TITULO:

"La mejora en el proceso de selección de personal con énfasis en análisis de puestos en la Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas".

CAPITULO PRIMERO: PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1. Planteamiento del problema de investigación

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control. (Werther, 2000, p.91)

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras. (Werther, 2000, p.91)

Con el marco referencial antes señalado, se refuerza el concepto de la necesidad de realizar un proceso de selección de personal mediante la utilización de herramientas exitosas para el adecuado análisis de puestos, para obtener descripciones de puestos bien preparados y realizados, especificando las funciones y responsabilidades. Lo que ayudara a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y evaluación del desempeño.

Las determinantes del problema que se presentan en esta institución, se centra en que no existe un análisis de puestos acorde a las necesidades de la institución, la asignación de los puestos no se ajusta estrictamente al perfil adecuado, no existe inducción al puesto ni capacitación continua sobre las actividades a desarrollar y se aprende bajo el esquema de prueba-error.

Aunado a lo anterior, existe influencia por parte del sindicato, así como compromisos políticos para proponer familiares o amistades a ocupar vacantes aun sin reunir los requisitos necesarios, situación que produce inconformidad en el resto del personal que aun con antigüedad suficiente muchas veces son peor remunerados, generando un entorno laboral muchas veces tan hostil que puede interrumpir en el logro de los objetivos de la institución.

Es importante decir que todo lo antes mencionado ocasiona también escases de recursos o recursos mal dirigidos por el simple hecho de contratar personal innecesario o inadecuado, hay insatisfacción del prestador del servicio e inconformidad por parte de los usuarios.

Otra de las debilidades detectadas que producen los efectos de las determinantes antes planteadas se debe a un organigrama inoperante con tramos de control indefinidos, lo cual ocasiona que exista duplicidad de funciones, tiempos perdidos y falta de oportunidades para una planeación estratégica de las acciones.

Tomando en cuenta que esto se suma a la problemática de la falta de compromiso al momento de contratar o asignar puestos al personal, generando con esto el incumplimiento de objetivos, omisión de tareas prioritarias y gastos innecesarios.

1.1 Objetivos de investigación:

1.1.1 Objetivo general:

- La Mejora en el proceso de selección de personal con énfasis en análisis de puestos en la Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas

1.1.2 Objetivos específicos:

- Identificar a los candidatos adecuados a ocupar los puestos.
- Determinar el perfil del ocupante al cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para su selección.
- Analizar detalladamente las capacidades del personal para asignarle el puesto.
- Establecer claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.
- Precisar funciones de cada área de trabajo para evitar duplicidades de puestos.

1.2 Delimitación espacial y temporal:

La delimitación espacial de la presente investigación corresponde a la Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas.

Delimitar los puestos de trabajo en esta institución será una poderosa herramienta de gestión de los recursos humanos porque permitirá tanto a la organización como al empleado conocer qué se espera de éste en el desarrollo de la tarea encomendada, obteniendo como resultados un mejor clima laboral y mejor trabajo.

De la misma manera enumerara las habilidades, preparación, grupo de tareas, experiencia y nivel formativo para acceder a ocupar un puesto en la organización.

La conjunción de todos estos elementos permitirá articular un documento que buscare establecer el acumulado de perfiles que requiere la institución para satisfacer sus demandas y cumplir con sus objetivos.

CAPITULO SEGUNDO: CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2. Administración.

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquel que presta servicio a otro. (Chiavenato, 2006, p. 10)

Administrar (del latín administrare) significa etimológicamente servir, en este sentido puede definirse como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro (Ramírez, 2009, p. 3).

La existencia de varios conceptos sobre administración, indica la diversidad de escuelas administrativas existentes y el enfoque que cada autor le da. A continuación los conceptos más importantes.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2006, p. 10).

La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realice de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins, 2005, p. 7).

La administración se define como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hit, 2006, p. 8).

La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar; que realizadas convenientemente, repercuten positivamente en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada de la organización. (Diez de Castro, 2001, p. 4).

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz, 2004, p. 6).

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la formas de coordinar un organismo social. (Reyes, 2007, p. 14).

La administración es el Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano, que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar un mayor grado de competitividad. (Bernal, 2007, p. 44)

Todas las definiciones hacen énfasis en el logro de los objetivos de una organización de manera eficiente, apoyándose de los procesos básicos dando seguimiento a cada una de las actividades que se realicen dentro de la misma organización.

2.1 Características de la Administración.

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

- Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela etc.

- Valor instrumental: dado que su finalidad, es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, mediante esta se busca obtener un resultado.
- Unidad temporal: aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente; todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.
- Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- Especificidad: aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- Interdisciplinariedad: la administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- Flexibilidad: los principios administrativos se adoptan a las necesidades propias de cada grupo social, en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante. (Navarro, 2009, parr. 1).

2.2 Orígenes de la administración.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado en cierto grado la administración (León, 2012, parr. 1).

Los hombres se han organizado históricamente para resolver sus problemas económicos; es decir han creado modos de producción o sistemas económicos los cuales han existido en la historia de la humanidad (Méndez, 2005, p. 36).

2.2.1 El modo de producción.

Es la forma en que los hombres se han organizado históricamente para satisfacer sus necesidades (Méndez, 2005, p. 36).

2.2.2 Comunidad primitiva.

Es precisamente la primera forma en que los hombres se organizan para satisfacer sus necesidades. La comunidad primitiva surge con el hombre mismo (Méndez, 2005, p. 38).

En esta época los miembros de las tribus trabajan en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familias ejercían la autoridad para tomar decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. (León, 2012, parr. 2).

En la comunidad primitiva es posible apropiarse del excedente e intercambiarlo. Así nacen las clases sociales, dando paso a nuevas relaciones sociales de producción (Méndez, 2005, p. 40).

2.2.3 Modo asiático de producción.

Su funcionamiento implica y desarrolla la explotación del hombre por el hombre, la formación de una clase dominante, nuevas formas de producción como la agricultura sedentaria, la identificación de la ganadería y el uso de metales

Otra característica importante del modo asiático de producción es que una comunidad explota colectivamente a otra. (Méndez, 2005, p. 40).

2.2.4 Esclavismo.

El esclavismo aparece; y se desarrolla la propiedad privada de medios de producción, aparecen dos clases sociales los esclavistas que son los dueños de los medios de producción y los esclavos que son los propietarios de los medios de producción. (Méndez, 2005, p. 41).

La administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción (León, 2012, párr. 4).

2.2.5 Feudalismo.

Los jefes militares de los pueblos conquistadores fueron repartiendo la tierra a sus súbditos que de esta forma dominaron grandes extensiones de tierra, así mismo muchos campesinos se reunieron alrededor de un gran señor para que les diera protección. (Méndez, 2005, p. 43).

Las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía el control sobre la servidumbre. (León, 2012, Párr. 5).

2.2.6 Capitalismo.

En el sistema capitalista los medios de producción (dinero, tierra, máquina), están en manos de la clase social propietaria, trabajadores están desprovistos de cualquier pertenencia, lo que los obliga a sobrevivir vendiendo su fuerza de trabajo percibiendo un salario (Lozano, 2004, Párr. 1).

El sistema capitalista ha atravesado por dos fases históricas.

2.2.7 Libre competencia.

Se da la competencia entre capitalistas, basándose en el costo de los productos y la calidad de los mismos. El capital se concentra y acumula en pocas manos, llegando incluso a la fusión de empresas que no podían mantenerse en competencia. (Méndez, 2005, p. 46).

2.2.8 Imperialismo.

En la fase imperialista los monopolios dominan la vida económica, con lo cual se incrementa notablemente a la concentración del capital y el dominio de las fuentes de materia prima. El imperialismo implica también una nueva forma de dominación de unos países sobre otros, lo que puede ser considerado como neocolonialismo (Méndez, 2005, p. 47).

2.2.9 Socialismo.

El socialismo es el sistema de organización económica que defiende la abolición de la propiedad privada de los medios de producción para alcanzar una sociedad más justa, libre y solidaria (Enciclopedia de Economía, 2006, parr. 1).

Las principales características del modo de producción socialista son.

- Existe la propiedad social sobre los medios de producción.
- Las clases sociales tienden a desaparecer.
- Las relaciones sociales de producción son de cooperación y ayuda mutua.
- Desaparece la explotación del hombre por el hombre.
- Se producen satisfactores, dejan de producirse mercancías.

- Existe planificación central de la producción, desapareciendo la anarquía que privaba en el sistema capitalista.
- En el socialismo no hay crisis económica.
- La propia planificación permite la desaparición del desempleo y la inflación aunque existe pero en menor proporción.
- El desarrollo de la ciudad, el campo y las diferentes zonas tienden a la armonía gracias a la planificación.

Así pues la esencia del socialismo se encuentra en las amplias facultades con que cuenta el estado para tomar decisiones referentes a la economía y la manera en que se distribuyen los bienes. (Méndez, 2005, p. 49)

2.3 Teorías de la administración.

Las teorías son perspectivas que sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo, es un grupo congruente de supuestos que se formula con el objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables (Stoner, 1996, p. 33)

Una teoría es una herramienta de trabajo que guía la solución de algunos tipos de problemas comunes en una rama del conocimiento. (Hernández, 2006, p. 9)

En las teorías existen tres instancias:

- Nos ofrecen un enfoque estable para entender los experimentos.
- Permiten comunicarnos con eficiencia y por consiguiente involucran relaciones cada vez más complejas con otras personas.
- Nos permiten seguir aprendiendo cosas sobre nuestro mundo. (Stoner, 1996, p. 34).

Las teorías administrativas se conocen también como escuelas o corrientes que ofrecen distintas soluciones para resolver los problemas que por común se presentan en la práctica

No hay teoría definitiva, la solución de un problema genera otro. Siempre habrá nuevas circunstancias, pero si la sociedad y el ser humano no aprenden de la historia, están destinados a cometer siempre los mismos errores (Hernández, 2006, p. 9).

Las primeras teorías sobre administración fueron intentos por tratar de conocer a estos novatos para la vida industrial (Stoner, 1996, p. 36).

Cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales de su época y son aplicables a las situaciones actuales, el administrador necesita conocerlas bien para disponer de un abanico de alternativas adecuadas a cada situación (Chiavenato, 2006, p. 11).

2.3.1 Administración empírica.

El empirismo sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento; cuando se habla de la administración empírica se hace referencia a la que se basa solo en la práctica; la experiencia es el factor fundamental. (Barajas, 2000, p. 29).

Esta corriente se caracteriza por la ejecución de las tareas administrativas basadas por el pasado reciente, los resultados son eficientes cuando las empresas son manejadas por administradores de gran experiencia. (López, 2009, p. 2)

Ernest Dale es considerado el padre de la escuela empírica. Señala que el principal medio para transferir el conocimiento a los alumnos es el método del uso de casos reales y en la práctica, se debe de utilizar la investigación más inmediata. (Lugo, 2008, p. 33)

La esencia de la teoría descansa en considerar que la administración es sustancialmente un análisis de la experiencia, que en ocasiones permite delinear ciertas generalizaciones, pero que de suyo es más bien un mero medio de transmitir dicha experiencia a quienes lo estudian, estimando por consiguiente, de nulo o escaso valor las reglas que puedan enunciarse. (Reyes, 2007, p. 12).

El punto de partida de estos criterios empiristas a ultranza descansa en un hecho absolutamente cierto, y de gran fecundidad además, el problema más inmediato, repetitivo y trascendental del administrador es la toma de decisiones. Pero deducen a nuestro juicio una exageración de este hecho, que basta con aprender una mecánica de decisiones para ser administrador en sentido técnico. (Reyes, 2007, p.13).

La organización racional del trabajo, se basa en el análisis del trabajo del operario, el estudio de tiempo y movimientos, la división de las tareas y la especialización del trabajador. (Chiavenato, 2006, p. 62)

2.3.2 Administración científica.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia estados unidos, procedente de una familia de cuáqueros de principios rígidos, se educó en la disciplina la devoción al trabajo y al ahorro. (Chiavenato, 2006. p.48.)

Taylor fundamentó su teoría en cuatro principios básicos.

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.

- La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
- La cooperación estrecha y amistosa entre obrero y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de sus principios requería una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones, en lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían de poner empeño en elevar la producción y al hacerlo las utilidades aumentarían al grado de que ya no tendrían que pelearse por ellas (Stoner; 1996, p. 36.)

El primer periodo de Taylor consiste en técnicas de racionalización en el trabajo del operario mediante el estudio de tiempos y movimientos. Taylor comenzó desde abajo con los operarios de nivel ejecución efectuando un análisis de cada tarea, descomponiendo sus movimientos y procesos para perfeccionarlos y racionalizarlos. Comprobó que el operario corriente producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz concluyó que si el operario más productivo obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo acaba por acomodarse, pierde el interés y deja de producir según su capacidad

El segundo periodo de su investigación concluyó que la racionalización del trabajo operario debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios.

Taylor sugirió a los patrones que les pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás usando una tasa científicamente correcta, con la que beneficiara tanto a la empresa como al trabajador. (Stoner, 1996, p. 36)

Para Taylor las empresas de su época carecían tres males:

- Holgazanería sistemática de sus operarios, que reducían la producción casi un tercio de lo normal para evitar que la gerencia redujese los salarios.
- Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlos.

- Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo. (Chiavenato, 2006, p. 48).

La administración científica es una combinación de ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordancia; cooperación en vez de individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida, el desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia. (Chiavenato, 2006, p. 49.)

2.3.3 Teoría clásica.

La teoría clásica fue desarrollada por Henry Fayol (1841-1925), nacido en Constantinopla y fallecido en París. Se graduó en ingeniería en minas e ingreso a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrollo su carrera (Chiavenato, 2006, p. 70).

Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar.

Definió los principios generales de administración tomando el término principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido y absoluto en materia administrativa. (Stoner, 1996, p. 38).

La administración se basa en leyes o principios básicos que para Fayol son:

- División del trabajo: Especialización de tareas y de personas en pro de la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho a dar órdenes y esperar obediencia, responsabilidad es consecuencia natural de la autoridad e implica rendir cuentas.
- Disciplina: Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las órdenes establecidas.

- Unidad de mando: Es el principio de autoridad única.
- Unidad de dirección: Establecimiento de un jefe y un plan para el objetivo.
- Subordinación de intereses: Los intereses generales deben estar por encima de particulares.
- Remuneración del personal: Salarios justos.
- Centralización: Autoridad en la cabeza de la organización.
- Jerarquía: Línea de autoridad del más alto al más bajo.
- Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad: Cuanto más permanezca una persona en un cargo mejor.
- Iniciativa: Capacidad de asegurar un plan y asegurar su éxito.
- Espíritu de equipo: Armonía y unión entre empleados la mayor fortaleza.
(Chiavenato, 2006, p. 72)

Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. (González, 2006, p. 5)

Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones básicas las cuales son:

- Funciones técnicas: Elaboración de productos y servicios.
- Funciones comerciales: relacionada con la compra venta e intercambio.
- Funciones financieras: relacionada con la búsqueda y obtención de capitales.

- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de bienes y personas.
- Funciones contables: Generar información sobre la situación económica.
- Funciones administrativas: relacionada con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas. (Chiavenato, 2006, p. 70)

Fayol denominó operaciones a lo que hoy se conoce como procesos, secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivo que son previsión, organización, dirección, coordinación y control (Hernández, 2006, p. 122)

Fayol definió a los principios administrativos como los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa, puede dividirse en material y social.

- Dirección: pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en beneficio de los intereses generales del negocio.
- Coordinación: armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- Control: verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan. (Chiavenato, 2006, p. 71)

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo; determina los principios generales y los elementos que la administración debe seguir, por lo que se convirtió en la principal razón de la teoría clásica (Chiavenato, 2006, p. 73).

2.3.4 Teoría de las relaciones humanas.

El termino relaciones humanas se suele usar en un sentido general para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mayor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces, cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. (Stoner, 1996, p. 45).

Elton mayo (1880-1949) fue el autor más destacado en el campo científico de las relaciones humanas, este autor se hizo famoso por su intervención en la western electric (WE), realizo varios estudios de campo de los cuales cuatro son los más relevantes y estuvieron relacionados con problemas de motivación, que al ser deficientes originan ausentismo, deserción y baja productividad en las empresa (González, 2006. p. 9).

Antes de la intervención de Elton Mayo, la WE realizo una investigación donde establecieron en varios puntos de producción independientes grupos de experimentación y control en los primeros aplicaron variaciones de iluminación y registraron sus resultados. (Hernández, 2006, p. 99)

En este estudio los operarios reaccionaban de acuerdo a una suposición personal, es decir consideraban que tenían la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba y de producir menos cuando disminuía (Chiavenato, 2006, p. 89)

Al revisar la producción de los grupos de control encontraron que también en estos se había incrementado, por lo que sus conclusiones no eran validas. Esta confusión obligo a solicitar los servicios de la escuela de comercio de Harvard, institución que designo a Elton Mayo para continuar la investigación (Hernández, 2006, p. 99)

El primer estudio de Elton Mayo se llevo acabo de 1923 a 1924, en un molino de Filadelfia; los principales problemas eran que existía excesiva deserción en un departamento de la empresa donde el trabajo era monótono y fatigante, en principio suponía que la causa del comportamiento radicaba en la fatiga física, por lo que estableció periodos de descanso durante la jornada de trabajo; logrando que la gerencia permitiera que los trabajadores programaran por si mismo su descanso; los resultados obtenidos se refieren en parte a la eliminación de la fatiga, pero da mayor importancia al hecho de permitir que los trabajadores participaran en la dirección de su propio trabajo. (González, 2006, p. 9).

El segundo estudio de Elton Mayo fue realizado en Hawthorne donde realizo.

A través de interrogantes se detecto que las causas que originaron el cambio de actitud; los reportes estuvieron relacionados por trabajar en talleres de prueba, porque los investigadores se acercaron a ellos para informarles del propósito del experimento, les pedían opiniones y llegaban a acuerdos, eran tratados diferente y los hacían sentirse importantes al ser tomados en cuenta. La conclusión de Elton Mayo y sus colaboradores fue que los trabajadores se convirtieron en un equipo de trabajo entregado en forma entusiasta, espontánea y total a cooperar con el experimento. (González, 2006, p. 10).

Mediante la organización informal, los operarios se mantienen unidos por vínculos de lealtad, cuando el operario pretende ser leal también a la empresa, esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa trae consigo conflictos, tensión, inquietud y descontento (Chiavenato, 2006, p. 90).

Elton mayo aseguro que cuando el grupo informal se asocia con los dirigentes, la productividad asciende y cuando el grupo se siente en antagonismo con los dirigentes, la productividad desciende al nivel mínimo tolerado.

La solución propuesta para disminuir este tipo de problemas fue dar mayor importancia a la comunicación mediante tableros de anuncios, circulares,

periódicos de la empresa, para tener mejor informados a los trabajadores sobre aspectos importantes de la organización. (González, 2006, p. 11).

En general la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros del grupo, la administración capaz de comprender el comportamiento humano y grupal. (Koontz, 1998, p. 21).

2.3.5 Teoría neoclásica.

Más que una teoría preocupada por proponer una mejor forma de realizar las actividades en las empresas, se centra en buscar la mejor forma de alcanzar los resultados (Bernal, 2007, p. 69).

Consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzos y con la menor interferencia con otras actividades útiles (David, 2012, Párr. 2).

Las características principales de la teoría clásica son.

- Énfasis en la práctica de la administración: Se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración.
- Reafirmación de postulados clásicos: Pretenden colocar las cosas en su debido lugar, por lo tanto, retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, precisando nuevas dimensiones y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias de la época actual.
- Énfasis en los principios generales de la administración: Se preocuparon por establecer principios generales de administración capaces de orientar

al administrador al desarrollo de funciones. Esos principios presentados bajo formas y contenidos variables, buscan definir como debe el administrador planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los subordinados.

- Énfasis en los objetivos y resultados: Las organizaciones no existen en si mismas, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. Los objetivos son valores buscados o resultados esperados por la organización, que trata de alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación.
- Eclecticismo de la teoría neoclásica: Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de otras teorías administrativas, por ello parece una teoría clásica actualizada y define la formación del administrador de la segunda mitad del siglo XX. (Chiavenato, 2006, p. 130)

2.3.6 Teoría estructuralista.

Esta teoría introduce el concepto de hombre organizacional en la administración, es decir, el hombre que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones (Bernal, 2007, p. 71).

Los gerentes y administradores son quienes pueden lograr que la sociedad, como conjunto de organizaciones, se desarrolle y alcance sus propios fines. Para dirigir una organización se requiere saber su estructura como funciona e interactúa con su medio ambiente (Ramírez, 2009, p. 188).

Los estructuralistas examinan la evolución histórica de las sociedades y los tipos de organizaciones económicas, políticas y culturales establecidas en ellas, señalando diversas repercusiones que origino la revolución industrial en las sociedades, entre ellas la aparición y proliferación de la empresa moderna y

concluyeron que está compuesta por organizaciones, de cuyo funcionamiento efectivo depende la supervivencia de la sociedad. (González, 2006, p. 13)

Los estructuralistas se interesan por todo tipo de organizaciones que forman parte de la sociedad: productivas, comerciales, políticas, sociales, educativas etc.

Los estructuralistas investigan los objetivos de los diversos organismos sociales: empresas, escuelas, prisiones, partidos políticos, ejercito, asociaciones, con sus respectivos objetivos principales, ya sean de carácter económico, político, social, cultural et.

Los estructuralistas distinguen entre las estructuras funcionales, de autoridad, de comunicación y de formalización y burocratización que se presentan en organizaciones sociales. (González, 2006, p. 14).

Con la teoría estructuralista se inicia la necesidad de considerar el entorno o medio ambiente como variable importante en la actividad de las organizaciones (Bernal, 2007, p. 71).

El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de las partes son las características básicas del estructuralismo (Chiavenato, 2006, p. 249).

2.3.7 Teoría de sistemas.

La teoría general de sistemas se debe a Ludwing Von Bertalanfy, quien la considero como un nuevo esfuerzo hacia la unidad de la ciencia. (Reyes, 2007, p. 142).

Un sistema se concibe como un conjunto de partes o elementos interrelacionados, formando un todo unificado que constituye algo más que la simple suma de sus partes (González, 2006, p. 24).

El termino sistema se emplea en el sentido de sistema total, los componentes necesarios a la operación de un sistema se llama subsistema, que a la vez se forma por la unión de subsistemas más detallados, la jerarquía de los sistemas y la cantidad de subsistemas depende de la complejidad del sistema (Chiavenato, 2006, p. 411).

Se dice que un sistema es un sistema abierto si interactúa con su ambiente; se dice que es un sistema cerrado si no lo hacen. Cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente, en un sistema cerrado, el límite es rígido en un sistema abierto es flexible. (Stoner, 1996, p. 51).

El enfoque de sistema aporta una valiosa contribución al pensamiento administrativo, al crear una conceptualización de conjunto de los sistemas en su relación interna y su constante interacción con su medio ambiente. Acentúa la naturaleza dinámica de una organización y evita que los administradores consideren su labor como simple manipulación de elementos estáticos y aislados (González, 2006, p. 27)

2.3.8 Teoría de la burocracia.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia en el alcance de esos objetivos (Chiavenato, 2006, p. 222).

Uno de los principales exponentes de la teoría burocrática fue Max Weber quien era hijo de un jurista y político destacado; estudio en la universidad de Heidelberg,

Berlín y Gótica, interesándose especialmente por el derecho, la historia y la economía (Tamaro, 2004, párr. 1)

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente (Stoner, 1996, p. 40).

Weber clasificó a la autoridad en legal, carismática y tradicional.

Autoridad legal: considera que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, pues todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas, sin considerar a las personas. (Hernández, 2006, p. 122)

Autoridad carismática: cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas por causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican (Chiavenato, 2006, p. 224)

Autoridad tradicional: este tipo de autoridad procede de la creencia en las instituciones sociales creadas por las estructuras culturales de un pueblo, comunidades etc. (Hernández, 2006, p. 122).

El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan y el despotismo real representa únicamente el tipo más puro de autoridad tradicional. (Chiavenato, 2006, p.223)

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, fundamentadas en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos escritos, y adecua los medios a los fines con el propósito de lograr la máxima eficiencia. (Bernal, 2007, p. 70).

2.3.9 Teoría del desarrollo organizacional.

La teoría del desarrollo organizacional se originó en los años sesenta en los estados unidos a partir de los trabajos de Paul Lawrence, Jay W. Lorsch, Richard Bechard, Warren Bennis y Edgar Schein (Bernal, 2007, p. 72).

Los orígenes del desarrollo organizacional se atribuyen a varios factores que son:

- La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas.
- Los estudios sobre la motivación humana.
- La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre comportamiento humano.
- La publicación de un libro con la pluralidad de cambios que suceden en el ámbito organizacional.
- La pluralidad de cambios en el mundo, donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran intereses.
- La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones el de estructura y el de comportamiento humano, integrados por el enfoque sistémico.
- Los estudios sobre conflictos interpersonales.
- Los modelos de desarrollo organizacional se basan en cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo. (Chiavenato, 2006, p.318)

El desarrollo organizacional consiste en planificar los cambios que hay que introducir en la organización para lo cual se requiere la participación de todos los miembros y adoptar programas que lleven el mejoramiento de la organización (Ramírez, 2009, p. 192).

El desarrollo organizacional es una técnica de la psicología organizacional cuyo objetivo es el cambio planeado de las organizaciones, así como una estrategia para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de las organizaciones en ambientes dinámicos. (Bernal, 2007, p. 72).

2.4 Las Organizaciones.

La Palabra Organización viene del griego "*Organon*", que significa instrumento. Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes, 2009, p. 277)

Se habla de organización cuando se tiene un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado. Aquí nos referimos de manera especial a las organizaciones administrativas, las cuales están integradas por individuos o grupos de individuos que se ordenan de una determinada manera para obtener fines o para alcanzar objetivos que ellos se proponen. (Ramírez, 2009, p. 187)

El propósito de organizar es dar a cada persona un puesto diferente y separado, y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la organización cumpla sus objetivos. Las organizaciones nunca son fines por sí misma, sino que son medio para alcanzar un fin; ese "fin" es el logro de las metas de la organización. Por lo tanto:

Una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización. (Dessler, 2001, p.85)

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. (Chiavenato, 2011, p. 6).

La manera más común de describir una organización es con un organigrama como se muestra a continuación. (Bernal, 2007, p. 108).



Un organigrama es una instantánea de la organización en un momento particular y muestra en forma gráfica el esqueleto de la estructura organizacional. Son útiles porque:

1. Muestran los títulos del puesto de cada gerente.
2. Muestran quién reporta a quién.
3. Muestran quién está a cargo de qué departamento
4. Muestran que tipos de departamentos han sido establecidos.
5. Muestran la cadena de mando.
6. Permiten a cada empleado conocer el título de su puesto y su "lugar" en la organización.

Pero los organigramas *no* muestran:

1. Las descripciones del puesto de los deberes y responsabilidades cotidianas específicas.
 2. Las líneas reales de comunicación en la organización
 3. Que tan de cerca se supervisa a los empleados
 4. El nivel real de autoridad y poder que tiene cada gerente en su posición.
- (Dessler, 2001, p. 85).

2.5 Participantes en las Organizaciones.

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solo se alcanzan mediante la actividad organizada. Antes solo se reconocían a los propietarios, administradores y empleados como participantes en las organizaciones; es decir, solo a sus participantes internos. Hoy en día, la organización se concibe como un proceso estructurado en el interactúan varios socios para lograr objetivos, quienes causan un efecto en los procesos de toma de decisiones de la organización. En este sentido, los socios de la organización son:

- a) Accionistas, propietarios o inversionistas.
- b) Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
- c) Gerentes y empleados.
- d) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos)
- e) Gobierno
- f) Comunidad y sociedad (Chiavenato, 2011, p. 16)

2.6 Los Objetivos Organizacionales.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir una misión, sus objetivos

y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. En general los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar un uso productivo a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporciona un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales. (Chiavenato, 2011, p. 19)

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar en un periodo determinado. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

1. Enfocarse en el resultado que debe alcanzar y no en una actividad.
2. Ser consistentes, deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
3. Ser específicos, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser mensurables, cuantitativos y objetivos.
5. Referirse a un periodo determinado, como día, semana, mes, y número de años.
6. Ser alcanzables, deben ser enteramente posibles.

Existen tres tipos de objetivos: los de rutina, los de perfeccionamiento y los de innovación.

1. Objetivos de rutina: Son los del quehacer diario y que sirven como normas del desempeño del día a día.

2. **Objetivos de perfeccionamiento:** Son los que sirven para mejorar y respaldar los resultados actuales de la organización, con el objeto de perfeccionar e incrementar lo que ya existe.
3. **Objetivos innovadores:** Son los que incorporan o agregan algo totalmente nuevo a la organización (Chiavenato, 2009, p. 72)

2.7 Niveles Organizacionales.

La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos, se distinguen tres niveles organizacionales.

1. Nivel Institucional: Corresponde al nivel más alto dentro la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico, porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias necesarias para alcanzarlos.

2. Nivel Intermedio: Se le conoce como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional a las acciones realizadas en el nivel operacional. Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, es decir, las tareas o personas que transformar en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.

3. Nivel Operacional: Se le conoce como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las aéreas internas e inferiores de la organización. Es el

nivel organizacional más bajo; en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran maquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 22)

2.8 Administración de Recursos Humanos.

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el *proceso administrativo*: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. (Chiavenato, 2009, p. 14)

La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, todos los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. (Wayne, 2010, p. 4)

La administración de recursos humanos consiste en la planificación, organización desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Montes, 2006, p. 9)

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. Por lo cual se describen cuatro elementos básicos:

1. Alcance de los objetivos.
2. Por medio de personas.
3. Mediante técnicas.
4. En una organización.

Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, hacia los objetivos definidos, de manera eficaz y eficiente como sea posible. (Chiavenato, 2011, p. 80)

La ARH se refiere a las políticas y las practicas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 14)

La administración de recursos humanos se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa el trabajador, entre ellos:

- Realizar el análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puesto
- orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y los salarios (determinar cómo se compensara a los empleados)
- Brindar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Y lo que un gerente debería saber respecto a:

- La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa
- La salud y la seguridad de los empleados
- Las querellas y las relaciones laborales. (Dessler, 2011, p. 2)

2.9 Evolución histórica de los recursos humanos.

La administración de R.H. ha evolucionado de forma paralela a la organización del trabajo. Podemos decir que la revolución industrial se considera el punto de partida para el desarrollo de una verdadera organización laboral.

Es a finales del siglo XIX cuando se establecen los principios básicos de la organización científica del trabajo y surgen los principales modelos de organización. (Montes, 2006, p. 2)

2.9.1. Modelo Taylorista.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) es el padre de los principios de la organización científica del trabajo y el creador del sistema llamado **Taylorismo**.

El **Taylorismo** es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas mediante la simplificación de los procesos, la eliminación de los tiempos muertos y el estudio de métodos y tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada.

El taylorismo se preocupa también de que las condiciones físicas del ambiente laboral (luz, grado de humedad, temperatura) sean las más adecuadas para la mejora del rendimiento del trabajador. Algunos de los criterios básicos para su aplicación eran: exigir un rendimiento óptimo, la determinación de métodos y procedimientos eficaces, la estandarización de herramientas y equipos, el pago de bonificaciones, así como la selección del personal más apto y su adiestramiento en esta tarea.

La aplicación de estos métodos posibilitaba un incremento de la producción y rendimiento con un mínimo de costes, sin embargo, no se tiene en cuenta la naturaleza humana: la organización científica del trabajo es una ciencia exacta: el individuo es sólo una máquina cuya única aspiración es ganar dinero [Taylor (1911). *Principios de administración científica*]. La excesiva especialización hace que se reduzcan las posibilidades de desarrollo de la persona, y la separación radical entre dirección y trabajo provoca que una persona solamente programe (dirección) o ejecute (trabajo), pero nunca se puede dar una combinación de ambas.

Decía Taylor; en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador que ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone es fatal para el éxito.

Todo esto contrasta con la forma de concebir el trabajo en las nuevas formas de organización. (Montes, 2006, p. 2)

2.9.2. Modelo de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo (1880-1949) junto a sus colaboradores desarrolló la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría, también llamada escuela humanística de la administración, surgió en Estados Unidos debido a los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Este movimiento se opone a la teoría clásica de la administración.

Entre los años 1924 y 1933 se realizaron en la sociedad Western Electric algunos estudios sobre conducta humana ante diferentes situaciones de trabajo. La mayoría de ellos se realizaron en la planta Hawthorne de la Western Electric, de ahí que a estos estudios se les denomine actualmente "estudios de Hawthorne".

Uno de los análisis realizados consistía en lo siguiente:

Se dividió al personal en dos tipos de grupos: grupos experimentales, a los que se les sometía a cambios de iluminación constantes con el fin de analizar su reacción; y grupos de control, a los que se les mantenía la iluminación sin alteraciones.

Los resultados obtenidos fueron confusos, ya que la productividad aumentaba, aunque de forma heterogénea, independientemente de las modificaciones realizadas en las condiciones de iluminación.

Estos resultados les llevaron a plantearse que, además de la iluminación, tenía que haber otros factores que incidiesen en el desempeño de los trabajadores.

Se realizó un nuevo ensayo. Este consistió en separar a un grupo de trabajadores en una dependencia aislada. Estos empleados fueron objeto de un incremento de salario, de una reducción en la jornada laboral, recibieron y pudieron escoger diversos periodos de descanso, y participaron en la toma de decisiones.

Una vez más los resultados obtenidos fueron confusos, ya que la productividad aumentaba y disminuía de forma heterogénea, aunque la tendencia con el paso del tiempo apuntaba hacia un aumento de la misma. (Montes, 2006, p. 3)

Estos resultados llevaron a la conclusión de que no eran los incentivos dinerarios los que mejoraban el desempeño de los trabajadores, sino el orgullo de pertenecer a ese grupo. A esto se le conoce como el efecto de Hawthorne.

Según el modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora en la productividad.

En la tabla siguiente se presentan las principales diferencias entre la teoría clásica (Taylor) y la teoría de las relaciones humanas (Mayo):

Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas
Estudia la organización como una máquina.	Estudia la organización como grupos de personas
Hace hincapié en las tareas o en la tecnología.	Hace hincapié en las personas.
Se inspira en sistemas de ingeniería.	Se inspira en sistemas de psicología.
Autoridad centralizada	Delegación de la autoridad.
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica.	Insiste en las relaciones humanas entre empleados.
Confianza en reglas y reglamentos.	Confianza en las personas.
Clara separación entre línea y <i>staff</i> .	Dinámica grupal e interpersonal.

Se produce una importante evolución con respecto al modelo anterior, pero, aun así, todavía no se describe completamente a la persona en el lugar de trabajo. El ambiente social del puesto sólo es un factor que interviene en la mejora de la productividad, pero no es el único ni actúa de forma aislada. (Montes, 2006, p. 4)

2.9.3 Modelo de los recursos humanos.

En torno a 1960, el enfoque de los autores apunta de forma especial hacia la influencia de la motivación en la conducta humana, de modo que el objetivo de conseguir motivar a los trabajadores constituyó, a partir de entonces, una meta en la política de personal de la empresa.

El modelo de recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos.

A continuación se describen los diferentes modelos que han seguido la tendencia del modelo de los recursos humanos y que más han influido en ese ámbito:

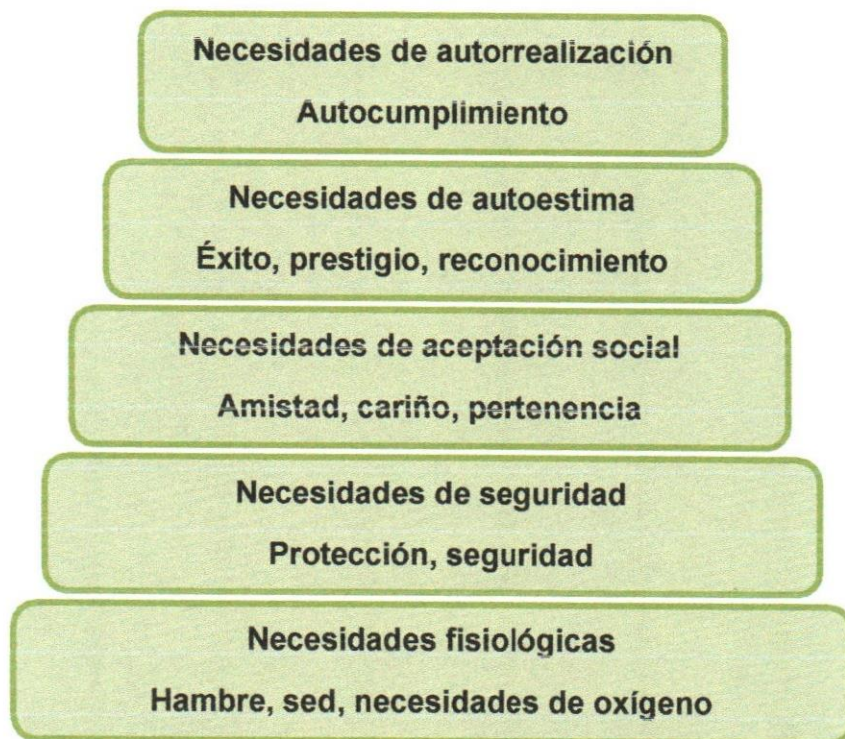
- **Modelo de la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow (1908-1970):** según este autor las necesidades humanas se encuentran ordenadas y organizadas de forma jerárquica, de modo que sólo se sentirá una necesidad superior cuando la inferior ha sido satisfecha.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas (hambre, sed) en la medida en que estas necesidades son cubiertas, van surgiendo otras nuevas hasta llegar a la cima de la pirámide, en la que se encuentran las necesidades de autorrealización.

Maslow afirma que solamente cuando se consiguen satisfacer las necesidades inferiores, la persona no se siente plenamente realizada y

surge entonces la enfermedad, siendo definida esta como la falta de desarrollo personal. (Montes, 2006, p. 5)

En el grafico inferior se muestran las cinco necesidades definidas por Maslow:



- **Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1923-200):** este autor considera que existen dos tipos de factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa: **factores motivadores**, relacionados con el contenido del trabajo (nivel de responsabilidad, posibilidades de promoción, el logro). **factores de higiene**, relacionados con el contexto del trabajo (salario, condiciones laborales).

La consecución de estos factores no produce satisfacción, pero el no alcanzar ambos o uno de ellos, provoca frustración e insatisfacción.

- **Teoría de la expectativa de Víctor M. Vroom:** afirma que la motivación es fruto de las expectativas que tenga la persona para cumplir sus metas y objetivos. (Montes, 2006, p. 6)

2.10 Objetivos de la administración de recursos humanos.

Los objetivos del área de RH derivan de los objetivos de la propia organización. El objetivo principal de cualquier organización es la producción y distribución de algún producto o servicio, y para alcanzarlo necesitan a sus empleados, en este sentido, los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

- 1) Seleccionar y desarrollar un conjunto de personas con habilidades motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- 2) Lograr la mayor eficiencia de cada trabajador.
- 3) Conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y la satisfacción plena de las personas, así como para el logro de sus objetivos individuales. (Chiavenato, 2011, p. 105)

A medida que las empresas se mueven en los nuevos mercados y se enfrentan a nuevos competidores, necesitan empleados más competentes que respondan rápidamente al cambio y que sean capaces de satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

La dimensión humana adquiere mayor relevancia y las empresas necesitan disponer del mejor capital humano porque será precisamente el conocimiento, la experiencia y el saber hacer de los empleados lo que proporcione el valor añadido al producto en el mercado. (Montes, 2006, p. 9)

Esto obliga a la administración de recursos humanos evolucionar al mismo ritmo que evoluciona el mercado y la empresa; ha de convertirse en un agente del

cambio y de transformación continua. Por tanto, sus objetivos, a pesar de ser los mismos, se vuelven más complejos:

- Además de seleccionar y desarrollar a un conjunto de personas han de ser capaces de retener el talento. Para ello tienen que fidelizar a los trabajadores y ayudarles a que crezcan y se desarrollen profesionalmente.
- Han de desarrollar el sistema de competencia e integrar, a través de éstas, la selección y la formación con el fin de encontrar a la persona idónea para el puesto que desarrolle su trabajo con eficiencia.
- Evaluar y desarrollar el liderazgo.
- Diseñar y gestionar un sistema de compensaciones.

En definitiva, es necesario que la administración de recursos humanos se convierta en una consultoría de selección, contratación, formación, gestión, compensación, retención y desarrollo de empleados. (Montes, 2006, p. 10)

2.11 Concepto de Puesto.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función.

- a) Tarea: Actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.
- b) Obligación: Actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.
- c) Función: Conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.
- d) Cargo: Conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. (Chiavenato, 2011, p. 172)

Un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser claras y distintas de las de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber que se espera de ellos. (Bohlander, 2004, p. 86).

El Puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Conjunto de operaciones: todo trabajador "hace algo" concreto y definido, sea en forma continua, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones: Mas para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores.

Unidad específica de trabajo: Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del puesto: Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero correcto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez. (Reyes, 2007, p. 16).

2.12 Descripción y análisis de puestos.

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización, se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante. Así los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Las características personales de quien ocupe el puesto deben ser compatibles con las especificaciones de este, mientras que la función, o contenido del puesto también se señala en su descripción. Así, la descripción del puesto detalla de manera impersonal, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto de las características humanas para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa.

De ahí la necesidad de describirlos y analizar los puestos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. La descripción y análisis de puestos es el mejor camino para lograrlo. (Chivenato, 2011, p. 190)

No siempre el gerente de línea o el profesional de RH diseñan los puestos. En ocasiones, otros órganos se encargan del diseño de puestos, como organización y métodos (O&M) o ingeniería industrial. Así, el gerente de línea o el especialista en RH necesitan saber cómo se diseñaron y estructuraron los puestos; de ahí la necesidad de describirlos y analizarlos. (Chiavenato, 2009, p. 219)

2.13 Descripción de puestos.

La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o

tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada, una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y las responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2011, p. 190).

Es la forma escrita en la que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador. (Reyes, 2007, p. 18).

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la compatibilidad de los datos. (Werther, 2000, p. 89).

Es una relación de tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto que conforma una posición en una organización. (Bohlander, 2004, p. 87).

Una descripción de puesto es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación de puesto. En esta se enlista el conocimiento, la capacidad y la destreza requerida para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. (Dessler, 2001, p. 106)

El formato común de una descripción del puesto incluye el nombre del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos. (Chiavenato, 2009, p. 222)

A continuación se muestra un ejemplo de descripción de cargos:

NOMBRE DEL CARGO

Enfermera

RESUMEN DEL CARGO

Encargada del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o salida del proceso de enfermería, así como de evaluación, planeación, implementación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y responsabilidad total sobre el proceso de enfermería, así como para proyectar las futuras necesidades del paciente o de la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras mantiene el alto estándar de enfermería profesional.

RELACIONES

Se reporta a la enfermera jefe.

Supervisa: responsable de los cuidados asignados, prescripciones y transcripciones.

Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de pacientes.

CALIFICACIONES

Educación: título de escuela superior de enfermería.

Experiencia profesional: cuidados críticos exigen un año de experiencia médico quirúrgica. Requisitos de licencia o registro.

Requisitos físicos:

Capacidad para inclinarse, y transportar o ayudar a transportar 50 libras o más.

Capacidad de transportar o caminar durante 80% de 8 horas de turno.

Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.

RESPONSABILIDADES

Evaluar aspectos físicos, emocionales y psicológicos de los pacientes. Presentar por escrito a evaluación del paciente después de su admisión y comunicarla a los que cuidan del, conforme a las políticas internas del hospital.

Formular un plan escrito de cuidados al paciente desde su admisión hasta la salida.

Desarrollar objetivos a corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan.

Implementar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para ejecutar procedimientos comunes de enfermería. Completar las actividades de cuidado al paciente de manera organizada y cronometrada, estableciendo las prioridades apropiadas. (Chiavenato, 2009, p. 223)

2.14 Análisis de puestos.

La técnica conocida con el nombre de “análisis de puestos” responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

- a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto tal cosa es será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos.
- b) Los supervisores sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y elegir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- c) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y lo requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que deben coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores. (Reyes, 2007, p. 13)

Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas, las cuales, se supone, están en búsqueda permanente de la productividad y competitividad.

La importancia del análisis, entre otras, estriba en un hecho importante: el simple nombre del puesto *no* indica todas las labores efectuadas.

Así pues, en el afán de propiciar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la empresa u organización, puede emplearse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades, entre ellas:

- a) Reclutar a miembros potenciales.
- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante de un puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante al puesto.
- h) Eliminar duplicidades en el trabajo.
- i) Coordinar la tarea de los diversos puestos.
- j) Evitar riesgos de trabajo.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Determinar montos de finanzas y seguros.
- m) Establecer tipos de supervisión necesaria.
- n) Base para efectuar auditorías integrales. (Arias, 2004, p. 385)

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las responsabilidades estos, así como las características que debe tener la gente que se contratara para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo). (Dessler, 2001, p.80)

El análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Su propósito consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional. (Bohlander, 2004, p. 88)

El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo). (Dessler, 2011, p.87)

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2011, p. 90)

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puestos lleva a cabo esta función.

Antes de estudiar cada puesto los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales, respecto al trabajo que se deben analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- ✓ Identifican los puestos que es necesario analizar.
- ✓ Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- ✓ Obtienen información para el análisis de puestos. (Werther, 2000, p. 81)

2.14.1 Partes del análisis de puestos.

El análisis es un método lógico general. Consiste en desmenuzar un todo integrado con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las relaciones existentes entre cada una de ellas.

Por ende, en el análisis de puestos se estudian básicamente: las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo.

- a) La identificación: Aquí se incluyen los datos siguientes: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la arquitectura organizacional.
- b) La descripción: En esta sección del análisis se detallan las tareas efectuadas en ese puesto. Consta de dos partes: descripción general y descripción específica. En la primera se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar al puesto con ellas y darle una denominación), las cuales se desglosan en la segunda. En esta segunda, con frecuencia se sigue un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etcétera.
- c) Los requerimientos: Aquí se mencionan los requisitos para desempeñar con éxito el puesto, al menos esta es la finalidad. En la práctica, sin embargo, se colocan en este inciso sólo aquellos aspectos fácilmente detectables: edad, sexo, nivel de estudios y otras facetas demográficas. (Arias, 2004, p. 386).

Distinguiremos en ella tres partes:

- a) Encabezado: Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales.
 - 1.- Título del Puesto. Usar los títulos más breves que sea posible encontrar, ya que con ello facilita su manejo y da mayor precisión.

- 2.- Número o clave que se le asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
 - 3.- Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, nave, en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos.
 - 4.- Especificación de las maquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
 - 5.- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
 - 6.- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
 - 7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.
 - 8.- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.
 - 9.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
 - 10.- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.
- b) La descripción genérica. Consiste en una explicación de conjunto de actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.
- c) La descripción específica. Consiste en la exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal. (Reyes, 2000, p. 22)

2.14.2 Estructura del análisis de puestos.

Se refiere a los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o de nivel de puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

b) Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complexión física requerida

c) Responsabilidades adquiridas:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial

d) Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo
- Riesgo de trabajo. (Chiavenato, 2011, p. 19)

2.14.3 Metodología para llevar a cabo el análisis de los puestos:

1.- Diseñar el cuestionario que se utilizará

Siempre vale la pena realizar algunas pruebas previas con puestos en diferentes niveles antes que los directivos o el propietario lo autorice, para corregir fallas o situaciones que no se hubieran previsto en un principio. Las partes de las que consta el formato de Análisis de Puestos son: (Núñez, 2004, parr. 17)

- **Información general del puesto:** Donde se incluye la denominación del puesto, su ubicación jerárquica y física, jornada de trabajo y horas de descanso. (Núñez, 2004, parr. 18).
- **Descripción genérica o general del puesto:** En esta parte se indica la función general del puesto (planea, organiza, opera, supervisa, reporta) y el producto o servicio que en él se genera (el plan de mercadotecnia, el programa de ventas, planeación y control de las actividades de personal, etc.). (Núñez, 2004, parr. 19).
- **Descripción analítica del puesto:** En ella se incluye un listado de todas y cada una de las actividades que es necesario realizan en el puesto para cumplir con su función. Preferentemente, éstas deberán identificarse de acuerdo a la periodicidad con la que se presentan, ya sean permanentes o diarias, periódicas o eventuales y al tiempo estimado para su realización. (Núñez, 2004, parr. 21).
- **Los requerimientos o especificaciones del puesto:** Para determinar las características, requerimientos o especificaciones del puesto, es necesario obtener información objetiva sobre los siguientes aspectos: (Núñez, 2004, parr. 22).

Habilidades que requiere el puesto

- Nivel de escolaridad del ocupante, el que puede ser de educación básica o primaria, secundaria, bachiller o técnico, profesional o de postgrado.
- Conocimientos especiales necesarios en el puesto, tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, maquinaria, herramienta.
- La experiencia en el puesto. La cuál puede ir desde ninguna, hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año ó más.
- Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables. Íntimamente relacionada con los aspectos de escolaridad, conocimientos especiales necesarios y experiencia, y que puede ir desde unas cuantas horas, hasta 1 mes, 3 meses, 1 año ó más.
- Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones. Entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cual puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos en base a las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la empresa. (Núñez, 2004, parr. 23).

Tipo de esfuerzo que el puesto demanda

- **Mental y/o visual:** Algunos puestos demandan de sus ocupantes una atención digamos "normal" durante toda la jornada, mientras que otros, requieren una atención intensa durante períodos cortos, tales como al cobrar dinero, recibir instrucciones, etc. Algunos más requieren de una atención intensa durante períodos regulares, tales como los puestos de supervisión al verificar cantidades, medidas, etc. Finalmente, encontramos los puestos que requieren de una atención intensa durante largos períodos por la delicadeza de los asuntos o por la trascendencia

de los errores que se pudieran cometer, tal es el caso de algunos puestos directivos y de atención a clientes. (Núñez, 2004, parr. 24).

- **Físico:** Para ciertos puestos se requiere que el ocupante realice un esfuerzo normal al realizar su trabajo, levantando pesos mínimos y recorriendo distancias cortas para trasladarse dentro de las instalaciones, tal sería el caso de la mayoría de los puestos de oficina. Sin embargo, también se pueden encontrar puestos donde se requiere realizar grandes esfuerzos físicos durante períodos largos, levantando pesos mayores a 15 Kgs. o recorriendo grandes distancias al aire libre, expuestos a temperaturas extremas de frío o calor. (Núñez, 2004, parr. 25).

Tipo de responsabilidad que lleva el puesto.

Los 4 tipos de responsabilidades que podemos encontrar en un puesto son:

1. En la dirección y bienestar de personas bajo su mando.
 2. En la realización exitosa de trámites y procesos.
 3. En el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos.
 4. Una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad.
- (Núñez, 2004, parr. 26).

Condiciones físicas en las que se realiza el trabajo.

- **Medio ambiente:** Aquí se requiere identificar los grados de iluminación, ventilación y humedad que existen en las instalaciones, la presencia de ciertos olores o emanaciones, la intensidad de la temperatura que provoque sensaciones de frío o calor, el grado de limpieza e higiene en las instalaciones y los niveles de ruido. (para un análisis sencillo, evalúe

cada concepto utilizando una escala de calificación que vaya de pésimo a excelente). (Núñez, 2004, parr. 27).

- **Lugar y posición en que se realiza el trabajo:** Para este apartado las posibilidades pueden ser infinitas, algunos ejemplos son: en oficina intramuros, sentado o parado frente a un escritorio, máquina; En el campo o al aire libre, sentado o parado en un vehículo; Caminando. (como en el caso anterior, podemos utilizar una escala que vaya de 100% hasta eventual). (Núñez, 2004, parr. 28).
- **Riesgo de accidentes de trabajo:** Debemos estimar la probabilidad de que el ocupante del puesto al realizar sus actividades pueda sufrir cortaduras, caídas, quemaduras, choques eléctricos, mutilaciones, envenenamiento, etc. (utilice una escala que vaya de una probabilidad elevada a una remota). (Núñez, 2004, parr. 29).
- **Riesgo de enfermedades profesionales:** Lo mismo que en el concepto anterior, debemos estimar la probabilidad de que el ocupante pueda adquirir, como resultado de su trabajo, alergias, alguna enfermedad del oído, de la vista, de los sistemas respiratorio, nervioso, digestivo u otros (al igual que en el caso anterior, utilice una escala que vaya de una probabilidad elevada a una remota). (Núñez, 2004, parr. 30).

2.- Seleccionar los analistas.

Podemos hacer uso de empleados de la propia empresa o bien de personas de fuera de la organización contratadas ex-profeso para el estudio. En caso de optar por esta última alternativa, es recomendable reclutar estudiantes del tercer y cuarto semestres de las carreras de administración, sicología, ingeniería industrial o trabajo social, ya que en sus planes de estudios se

contempla esta materia, están familiarizados con el método a seguir y representan un bajo costo de inversión para la empresa. De cualquier manera, el directivo siempre deberá considerar la necesidad de capacitar a los analistas previamente en el uso de su cuestionario, buscando obtener la mayor objetividad posible. (Núñez, 2004, parr. 31).

3.- Levantar la información.

Aquí vale recordar los papeles que pueden adoptar los analistas para recabar información, estos son:

- Solo como observador.
- Como observador.
- Participante.

Ahora bien, la información la podemos recabar por medio de:

- Entrevista.
- Escrita, en base a un cuestionario.
- Oral, de forma libre o no dirigida y dirigida.

Para cubrir este paso, el directivo o propietario de la empresa tiene a su disposición una extensa gama de técnicas de recolección, dependiendo del tipo de información que se desea obtener, sin embargo para los propósitos de este tema, recomiendo lo siguiente: (Núñez, 2004, parr. 32).

Con objeto de dar una mayor rapidez al proceso, antes de proceder a realizar la entrevista con cada ocupante de los puestos, el analista deberá haber llenado previamente en cada formato la parte correspondiente a los datos generales del puesto y la descripción general del mismo, en base a información

proporcionada de manera verbal o escrita por parte del (o los) directivo(s) o propietario(s) de la empresa. Dicha información deberá compartirse con cada ocupante del puesto al inicio de la entrevista solo para corroborar que ellos tengan la misma información. (Núñez, 2004, parr. 33).

Para el llenado de la sección relativa a la descripción específica del puesto, el analista deberá actuar como observador-participante, aclarando a través de ejemplos sencillos, si es posible, el sentido de las preguntas que se formulan al ocupante del puesto. (Núñez, 2004, parr. 34).

Por último, en el llenado de la parte correspondiente a las especificaciones del puesto, el analista deberá asumir un papel solo de observador, evaluando todos los conceptos de acuerdo al cúmulo de información sobre el puesto que ya ha logrado recabar. (Núñez, 2004, parr. 35).

4.- Evaluar la información.

Este paso consiste en proporcionar a cada supervisor los formatos de los puestos de sus subordinados, para que revisen la información obtenida, hagan sus comentarios y, en su caso, se realicen las correcciones necesarias. (Núñez, 2004, parr. 36).

5.- Presentar el estudio.

Es necesario que al hacerlo lo acompañes con las recomendaciones que juzgues convenientes para una mejor marcha de la empresa. (Nuñez, 2004, parr. 37).

2.15 Métodos de descripción y análisis de puestos.

La descripción y análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función del staff, es decir, la responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados. (Chiavenato, 2011, p.193).

2.15.1 Método de observación directa.

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis de puestos se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante del puesto en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. (Chiavenato, 2011, p.194)

Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más. (Reyes, 2007, p. 20)

El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada. Algunas organizaciones graban los puestos en video para su estudio posterior. (Bohlander, 2004, p. 90)

La observación directa se utiliza por lo regular en conjunción con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo (el ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo; puede ser un minuto para un empleado de línea de ensamblaje o una hora o un día o más para trabajos más complejos). En este punto se toman nota de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador; es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras que el empleado realiza su trabajo. (Dessler, 2001, p. 99)

2.15.2 Método del cuestionario.

El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares. (Chiavenato, 2009, p. 76)

Pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describen sus deberes y responsabilidades relacionados con su posición es otro método eficaz de obtener información para el análisis de puesto.

Lo que hay que decidir en este caso es; que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

Un cuestionario es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario

(quizás asegurándose que los trabajadores entiendan las preguntas) puede ser un proceso costoso que requiere de mucho tiempo. (Dessler, 2001, p. 94)

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizara su supervisor.

Cuando se trata de una gran cantidad de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones o dudas en las preguntas. (Chiavenato, 2011, p.194).

El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan, lo llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipos y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad. (Bohlander, 2004, p. 90)

El cuestionario presenta la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escape a medidas predeterminadas. Para análisis en el taller, es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente. (Reyes, 2007, p 21).

La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Tiene un costo operacional menor que la entrevista. (Chiavenato, 2009, p. 225).

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre: _____ Título del puesto: _____

Departamento: _____ Superior inmediato: _____

1. **Resumen de obligaciones:** escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace:

2. **Calificaciones profesionales:** haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo:

3. **Equipamientos:** haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, motor) que usted opera como parte de su trabajo:

4. **Responsabilidades:** haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes:

5. **Contactos:** haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos:

6. **Supervisión ejercida:** ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Sí () No () Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa:

7. **Supervisión recibida:** ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca

8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto:

9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables:

10. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:

Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Conocimientos específicos: _____

Habilidades: _____

11. **Información adicional:** describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores:

Firma: _____ Fecha: ____/____/____ (Chiavenato, 2009, p. 226)

2.15.3 Método de la entrevista.

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden hacer consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación. (Chiavenato, 2011, p. 195)

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. La entrevista de grupo se utiliza cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su perspectiva sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Sea cual fuere la entrevista que se utiliza, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como "evaluaciones de eficiencia". Cuando ese es el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados. (Dessler, 2001, p. 92)

El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa (Bohlander, 2004, p. 90).

Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista típica son:

1. ¿Usted qué puesto tiene?
2. ¿Qué hace en él?
3. ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad requiere su puesto?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto? ¿cuáles son los requisitos mentales?
10. ¿Quién es su proveedor interno (entradas) y su cliente interno (salidas)?
11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?
12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique. (Chiavenato, 2009, p. 224)

2.15.4 Métodos mixtos.

Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante

La elección de una de estas combinaciones se debe considerar tanto las particularidades de la empresa como objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea. (Chiavenato, 2011, p. 195).

2.16 Etapas del análisis de cargos.

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: Planeación, preparación y realización (Chiavenato, 2011, p. 196)

2.16.1 Etapa de planeación.

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos; es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por donde empezara el programa de análisis.
4. Elegir el o los métodos de análisis.
5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos.
6. Dimensionar los factores de especificación.
7. Graduación de los factores de especificación. (Chiavenato, 2011, p. 196)

2.16.2 Etapa de preparación.

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conforman el equipo de trabajo.

2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales).
3. preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede desarrollarse de forma simultánea a la etapa de planeación. (Chiavenato, 2011, p. 197).

2.16.3 Etapa de realización.

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que van a analizar y en la que se redacta el análisis.

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa). (Chiavenato, 2011, p. 197)

2.17 Objetivos de la descripción y el análisis de puestos.

Estos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. Subsidios para la elaboración de anuncios.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación.
4. Determinar, mediante la evaluación y clasificación de puestos, los niveles salariales.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el merito funcional.
6. Guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones
7. Subsidios para la higiene y seguridad industrial para minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos. (Chiavenato, 2011, p. 197)

La descripción y el análisis de cargos son la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, la evaluación de desempeño, etc. (Chiavenato, 2002, p. 79).

2.18 Reclutamiento de personal.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2011, p.128)

El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación. (Dessler, 2001, p. 138)

El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. La organización atrae candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. (Chiavenato, 2009, p. 116).

2.19 El proceso de reclutamiento.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de la línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleado o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor. (Chiavenato, 2011, p.133)

2.20 Medios de reclutamiento.

El reclutamiento podría comprender varios medios incluyendo los periódicos, revistas, directorios, radio, televisión, posters, correo directo, agencias, reclutamiento universitario, anuncios de empleo. (Dessler, 2001, p. 138).

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es otras palabras, el mercado

de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que debe diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que arraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que nos buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: El interno y el externo. (Chiavenato, 2011, p.133).

2.20.1 Reclutamiento interno.

Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados solo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascenso (movimiento diagonal). (Chiavenato, 2011, p. 133).

Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades). (Chiavenato, 2009, p. 116).

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece diversos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y el desempeño por lo tanto podrían verse fortalecidos. Los candidatos internos (por haber estado en la empresa durante un tiempo) podrían estar más comprometidos con las metas y tener menos probabilidad de irse. Además podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es más probable que se tenga una evaluación más precisa de las habilidades de la persona. Es posible que los candidatos internos requieran menos inducción y capacitación que los de fuera. (Dessler, 2001, p. 139).

En resumen el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos y sus principales ventajas son:

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal. (Chiavenato, 2011, p.134)

De igual manera presenta algunas desventajas, que son:

- Exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para ascender.
- Puede generar conflictos de interés.
- Cuando se administra de manera incorrecta.
- Cuando se realiza continuamente.
- No puede hacerse en términos globales en toda la organización. (Chiavenato, 2011, p. 135)

2.20.2 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. (Chiavenato, 2011, p. 133)

Actúa en los candidatos que están en el MRH, y por tanto fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz. (Chiavenato, 2009, p. 116).

El reclutamiento externo funciona con candidatos que vienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Consulta de archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación de empleo.
- Reclutamiento en internet. (Chiavenato, 2011, p. 137)

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Lleva "sangre" y experiencia fresca a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos. (Chiavenato, 2011, p.138)

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede provocar barreras internas.
- suele afectar a la política salarial de la empresa. (Chiavenato, 2011, p. 138)

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae* a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. (Chiavenato, 2009, p. 120)

2.21 Selección de personal.

Consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

El objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización. (Chiavenato, 2009, p. 138)

2.22 Selección como proceso de comparación.

Este proceso se representa como una comparación entre dos variables: por un lado, los *requisitos del puesto* que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las *características de los candidatos* que se representan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección. Sea X la primera variable y Y la segunda variable.

Cuando X es mayor que Y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado cargo Y , por consiguiente, es rechazado para ese cargo. Cuando X y Y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones ideales y, en consecuencia, es aceptado.

La selección, como ocurre a la ARH, es una responsabilidad de línea y una función de staff (asesoría). En otros términos, el órgano de RH presta asesoría aplicando pruebas y tests, mientras el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos. (Chiavenato, 2011, p. 139).

2.23 Técnicas de selección.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el

puesto que ocupara. En la práctica, se elige más de una técnica de selección para cada paso, entre entrevistas de selección, entrevistas técnicas, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el cargo es sencillo, como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad.

En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones en la organización. (Chiavenato, 2009, p. 147).

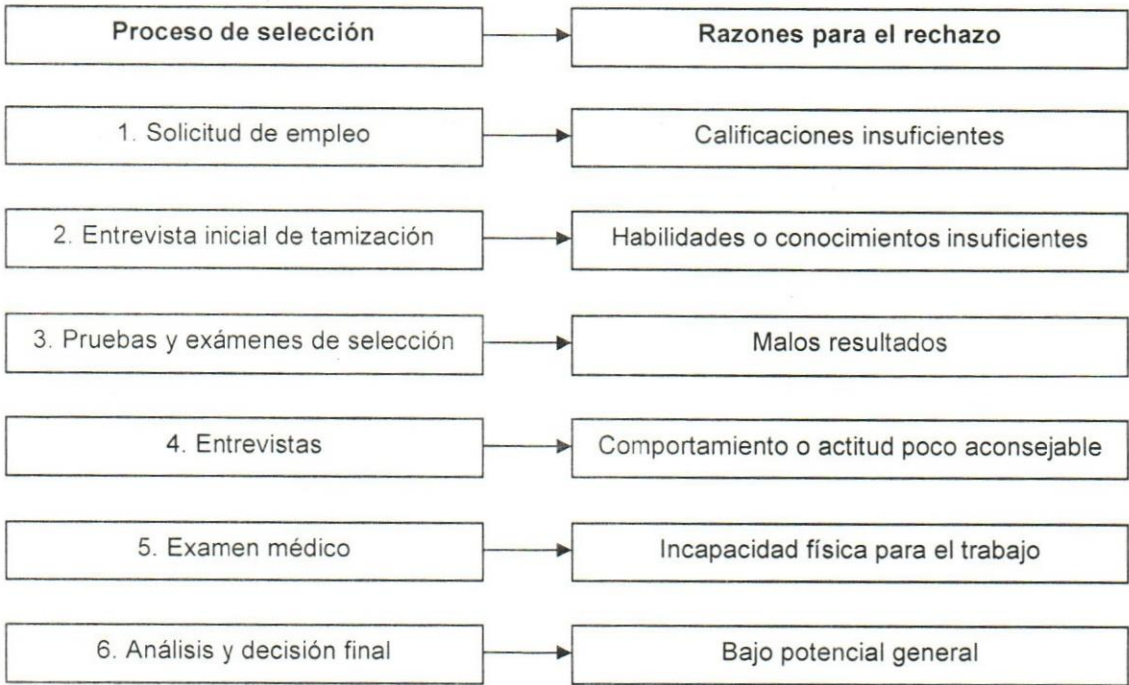
Entrevista de selección	• Entrevista dirigida (Con ruta preestablecida) • Entrevista libre (Sin ruta definida)
Pruebas de conocimientos o de capacidad	• Generales (Cultura General, idiomas) • Específicas (Conocimientos Técnicos, Cultura Profesional)
Pruebas Psicológicas	• Pruebas de aptitud (Generales, Específicas)
Pruebas de personalidad	• Expresivas (PKM) • Proyectivas (Roscharch, Prueba del árbol, TAT) • Inventarios (De Motivación, de Interés)
Técnicas de simulación	• Psicodrama, dinámica de grupo • Dramatización (Role Playing)

(Chiavenato, 2009, p. 148).

2.24 Proceso de selección de personas.

Es una secuencia de etapas o fases por la que deben pasar los candidatos. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional. (Chiavenato, 2009, p. 162)

El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, es decir, hay una elección recíproca. (Chiavenato, 2009, p. 42)



(Chiavenato, 2009, p. 162)

CAPITULO TERCERO: CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

3. Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas.

El Instituto de Salud, es un organismo Descentralizado de la Administración Pública Estatal y tiene por objeto la prestación de los servicios de salud a la población abierta en el Estado de Chiapas. (Manual de Inducción, 2013, p. 2)

La Subdirección de Programas Preventivos, dependiente de la Dirección de Salud Pública, tiene como propósito promover la Salud de la población, fomentando la prevención y control de enfermedades, mediante la aplicación de los programas de Enfermedades Transmitidas por Vector y las Enfermedades Transmisibles y No Transmisibles. (Manual de Organizaciones, 2013, p. 46)

3.1 Antecedentes.

En 1984 con motivo del inicio del proceso de descentralización de los servicios, se aprobó una organización acorde con el mismo, existiendo entonces el Consejo Interno de Administración, las Coordinaciones de servicios de Salud y de regulación Sanitaria, la Unidad de Auditoría y Control y la Unidad de Planeación. En el nivel aplicativo se crearon las Coordinaciones Municipales de Salud.

En 1986, después de la firma del convenio de descentralización, la Jefatura se convirtió en Dirección General y se crearon también Direcciones de Área y Subdirecciones, las Coordinaciones Regionales, agregándose también Coordinaciones de Regulación Sanitaria, se integraron además como órganos desconcentrados por función, las Unidades Aplicativas y el Laboratorio Estatal de salud Publica.

La construcción de Hospitales Generales y finalmente la publicación de la Ley de Salud del Estado que entro en vigor el 10 de abril de 1987, sentaron las bases.

Para la creación del Instituto de Salud del Estado, que inicialmente se integro por un consejo interno, la Dirección General, las Direcciones de Servicios de Salud, de Planeación y de Administración, así como la Subdirección de Regulación Sanitaria, que unos meses después alcanzo el nivel de Dirección, además cuatro Coordinaciones regionales, 09 Jurisdicciones Sanitarias y 166 Coordinaciones Municipales de Salud; la Subdirección de Urgencias y un Laboratorio Regional.

En 1988, se agregaron como órganos desconcentrados el Centro Estatal de la Transfusión Sanguínea y el Consejo Estatal para la Prevención y Control del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida.

A Propuesta del Ejecutivo del Estado, La LIX Legislatura del H. Congreso del Estado, autorizó la creación del Instituto de Salud, publicándose en el Decreto No. 12, la Ley Orgánica del Instituto de Salud del Estado de Chiapas, del Periódico Oficial del Estado No.123, Tomo CIV, de fecha 03 de diciembre de 1996.

Posteriormente mediante Decreto No. 10, publicado en el periódico oficial No. 001, Tomo II, de fecha 08 de diciembre del 2000, se reformaron los Decretos de Creación de diversos Organismos Descentralizados de la Administración Pública del Estado de Chiapas, de los cuales se modificó la denominación del Instituto de Salud del Estado de Chiapas, para quedar como Instituto de Salud.

A solicitud del Director de Administración y Finanzas del Instituto de Salud, con Dictamen Técnico No. SH/SUBA/DGRH/DEO/138/2009, se autorizó la creación de la Unidad de Planeación, derivado del Acuerdo No. 2/ISA/2009, tomado en la segunda sesión ordinaria de la H. Junta de Gobierno del 2009, con fecha 20 de julio del 2009.

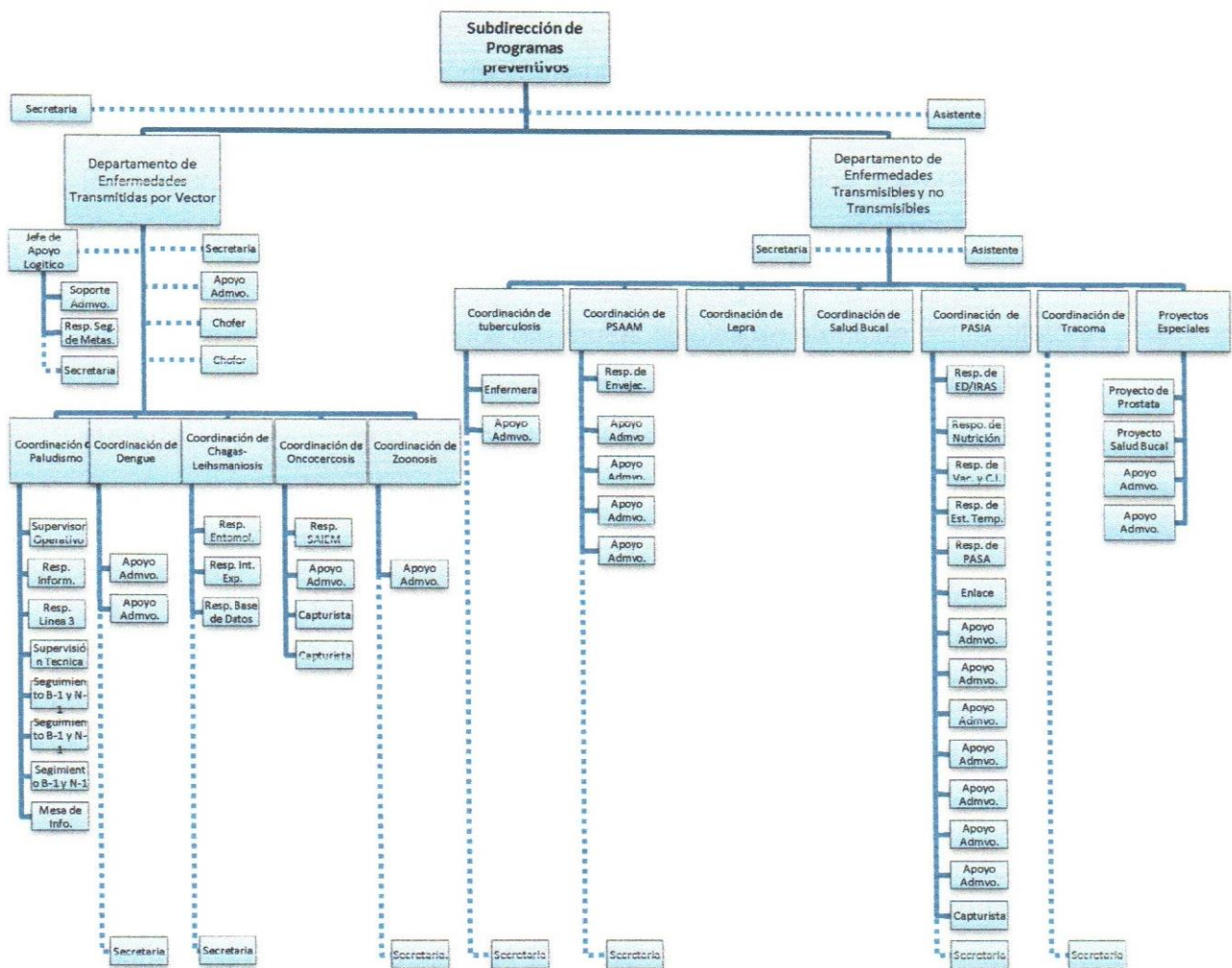
En primera sesión ordinaria de la H. Junta de Gobierno de 2011, celebrada el 05 de julio de 2011, Acuerdo No. 3/ISA/2011, se autorizó la adecuación de la Estructura Orgánica del Instituto de Salud.

Por último, en Segunda Sesión Ordinaria de la H. Junta de Gobierno de 2011, celebrada el 22 de noviembre de 2011, Acuerdo No. 15/ISA/2011, se autorizó la creación del Departamento de Supervisión Estatal de Caravanas Zona Centro. (Manual de Organizaciones, 2013, p. 4).

De acuerdo al incremento en las funciones administrativas en el Instituto de Salud, se hace necesaria la reestructuración en el área de la Dirección de Salud Pública, debido al crecimiento y diversificación de las enfermedades presentes en el Estado, así como a la modernización en los sistemas oficiales de notificación de casos, realizando la separación de los programas que conforman la Subdirección de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades de acuerdo a actividades sustanciales propias de cada programa, separando así en el año del 2009 la Subdirección de control de Enfermedades y la Subdirección de Vigilancia Epidemiológica, los mismos que en el año 2012 con fundamento en el artículo 23 de la ley orgánica de la administración pública del Estado de Chiapas a partir del mes de agosto llevan el nombre de Subdirección de Programas preventivos y Subdirección de Epidemiología, sin modificaciones al interior de los programas y funciones correspondientes.

3.2 Misión.

Mejorar el nivel de salud de la población promoviendo y otorgando servicios integrales, oportunos con calidad y equidad, administrados en forma honesta y transparente, equitativa y eficiente mediante la regulación y coordinación del sistema estatal de salud y la plena participación social para impulsar el desarrollo del pueblo chiapaneco con justicia, que conlleve oportunidades de avance profesional a los prestadores y a la participación ciudadana. (Manual de Organizaciones, 2013, p.18)



3.5 Funciones.

- Supervisar que se efectúe conforme a los aspectos epidemiológicos y normativos del programa modelo, la evaluación de los Programas de Prevención y Control de Enfermedades Transmisibles y No Transmisibles y de enfermedades Transmitidas por Vector.
- Supervisar que las Jurisdicciones Sanitarias ejecuten las acciones contenidas dentro de los Programas de Prevención y Control de Enfermedades Transmisibles y No Transmisibles, y Enfermedades Transmitidas Por Vector.

en duda su integridad o disposición para el cumplimiento de los deberes propios del cargo.

- **Legalidad:** El servidor público debe ejercer sus actividades con estricto apego al marco jurídico vigente, por ende, se encuentra obligado a conocer, respetar y cumplir la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Chiapas, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, y demás leyes y reglamentos que regulan sus funciones.
- **Prudencia:** En aquellos casos en que el servidor público se encuentre ante situaciones no previstas por las leyes, éste deberá utilizar la razón, a efecto de ser capaz de distinguir lo bueno y lo malo, procurando por encima de cualquier interés particular el bienestar colectivo.
- **Imparcialidad y Objetividad:** Los servidores públicos se encuentran comprometidos a proceder de manera correcta durante el ejercicio de las funciones que desempeñan, dirigiendo su conducta de acuerdo a las normas legales que para el caso se encuentren establecidas, dejando a un lado cualquier tipo de influencias extrañas que pudieran desviarla, actuando sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna; evitando que influya en su juicio y conducta, intereses externos que perjudiquen o beneficien a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad, desarrollando su actuación sin aprensiones o prejuicios, apegándose en todo momento a las reglas institucionales que al efecto existan. (Manual de Inducción, 2013, p. 7).
- **Compromiso:** Los servidores públicos deberán procurar que durante el desarrollo de sus funciones vaya más allá del simple cumplimiento de su deber, pretendiendo que el ejercicio de sus actividades sea efectivo, eficaz y eficiente.

- **Responsabilidad:** El servidor público se encuentra obligado a cumplir con esmero, cuidado y atención todos sus deberes, reconociendo y aceptando las consecuencias de los hechos que ha realizado, en concordancia con los principios y valores previstos en el presente Código de Ética.
- **Dignidad y Decoro:** El servidor público debe observar una conducta digna y decorosa, actuando con sobriedad y moderación; consecuentemente su trato hacia el público y para con los demás funcionarios, debe ser en todo momento con pleno respeto y corrección.
- **Transparencia y Discreción:** El servidor público debe velar por que se garantice plenamente la transparencia del servicio público y el derecho fundamental de toda persona al acceso a la información pública, sin más limitaciones que las previstas por causas de interés público y la confidencialidad de datos personales, establecidos por las leyes de transparencia y acceso a la información, impidiendo o evitando el mal uso, sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización de los mismos; Asimismo, no debe utilizar, en beneficio propio, de terceros o para fines ajenos al servicio, información de la que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que no esté destinada para su difusión.
- **Justicia:** El respeto al estado de derecho es una obligación de todo individuo que se integre a la sociedad, en este sentido el servidor público es quien se encuentra mayormente comprometido a ello, es por eso, que en el ejercicio de sus funciones deberá conducirse con respeto hacia la sociedad y con estricto apego a las normas jurídicas que regulan el ejercicio de sus funciones, procurando en todo momento la aplicación del derecho.

- **Igualdad:** El servidor público no debe realizar actos discriminatorios en su relación con el público o con los demás servidores públicos, otorgando a todas las personas igualdad de trato en igualdad de situaciones. Se entiende que existe igualdad de situaciones cuando no median diferencias que de acuerdo con las normas vigentes, deben considerarse para establecer alguna preferencia.

Este principio se aplica también a las relaciones que el funcionario mantenga con sus subordinados. (Manual de Inducción, 2013, p. 8)

- **Respeto:** Es la actitud que todo servidor público debe guardar frente a los demás, a efecto de aceptar, comprender y considerar durante el ejercicio de sus funciones los derechos, libertades y cualidades que cada individuo posee, reconociendo de esta manera el valor de la condición humana, lo que le permitirá poder brindar a los miembros de la sociedad un trato digno, cortés, cordial y tolerante.
- **Integridad:** Todo servidor público debe ejercer sus funciones con plena rectitud y probidad, atendiendo siempre la verdad, fomentando la credibilidad en las instituciones y la confianza por parte de la sociedad.
- **Tolerancia:** El servidor público debe respetar las ideas, creencias y prácticas de la sociedad, observando en todo momento un grado de tolerancia superior al ciudadano común, con respecto a las críticas del público y de la prensa. (Manual de Inducción, 2013, p. 9).

Otros Principios y Valores que deben existir en el ejercicio de la Función Pública.

- **Idoneidad:** El servidor público deberá desarrollar las actividades que le sean encomendadas con la aptitud técnica, legal y moral, necesaria, que propicie el adecuado ejercicio de la función pública.

Ninguna persona debe aceptar ser designada en un cargo para el que no tenga la capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio del mismo.

Aunado a lo anterior, quien disponga la designación de un servidor público, deberá verificar éste, es apto para desempeñar la función que habrá de asignársele. (Manual de Inducción; 2013, p. 9)

- **Capacitación:** Todo servidor público debe actualizarse permanentemente en los conocimientos y técnicas que utilice para el desempeño de las funciones inherentes a su cargo, a efecto de prestar sus servicios con la calidad y excelencia necesaria.
- **Colaboración:** El servidor público que se encuentre ante situaciones extraordinarias, debe realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que enfrente el Organismo Administrativo al que se encuentre adscrito.
- **Obediencia:** El servidor público debe dar cumplimiento a las órdenes que en el ejercicio de sus funciones le dicte su superior jerárquico, siempre y cuando reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización, de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad o ilegalidad manifestadas.
- **Obligación de Denunciar:** El servidor público debe denunciar ante su superior o las autoridades correspondientes, los actos de los que tuviera conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que pudieran causar algún perjuicio o constituir un delito o violaciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente Código de Ética.

- **Puntualidad:** El servidor público deberá de asistir con puntualidad al desempeño diario de sus actividades, respetando el horario establecido. (Manual de Inducción, 2013, p. 10)
- **Uso adecuado de los bienes y recursos:** El servidor público debe proteger y conservar los bienes que se le asignen, utilizando los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento; utilizarlos exclusivamente para los fines a que estén afectos, sin que pueda emplearlos o permitir que otros lo hagan para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
- **Entorno Cultural y Ecológico:** El servidor público debe evitar en todo momento la afectación de nuestro patrimonio cultural y de nuestro ecosistema, asumiendo una actitud de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro Estado. (Manual de Inducción, 2013, p. 10)

CAPITULO CUARTO:

4. Metodología de la investigación.

En este apartado, se procede al desarrollo de una metodología que permita el diseño estructural de las áreas de estudio en la administración pública, tras realizar un análisis de los referentes conceptuales adecuados que posibiliten la aplicación de la misma.

a) Cualitativas:

- Revisión de material documental.
- Evaluación de actividades.

b) Cuantitativas:

- Recolección de datos históricos (expedientes con cuantificación de entregas y número de beneficiarios).
- Análisis por medio de métodos estadísticos para su evaluación.

También se hace referencia sobre temas importantes respecto a la metodología necesaria para la realización de la investigación, se dará a conocer el tipo de investigación utilizada, se formula la hipótesis propuesta para la investigación, se realiza una definición conceptual y operacional de la misma, se determina el universo de investigación, las herramientas e instrumentos de investigación utilizados y el procesamiento de análisis e interpretación de resultados. (Sampieri, 2010, p.77)

4.1 Tipo de investigación.

Para realizar una investigación es necesario indicar el alcance que tendrá dicho estudio, pues de ello depende la estrategia de investigación.

Los tipos de investigación por su alcance son: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa las cuales se definirán a continuación.

La investigación **Exploratoria**, es empleada cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes, es decir, que existen guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Sampieri, 2010, p. 79).

La siguiente investigación es la **Descriptiva**; esta busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, los estudios descriptivos miden y describen de manera independiente la(s) variable(s). (Sampieri, 2010, p. 80).

Por su parte la Investigación **Correlacional** consiste en conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular, mide el grado de relación que existe entre las variables. (Sampieri, 2010, p. 81).

Por último existe la investigación **Explicativa** que va más allá de la descripción de los conceptos, fenómenos o la relación entre los mismos y está dirigida a responder a las causas de los eventos, sucesos, fenómenos físicos y sociales (Sampieri, 2010, p. 84).

La presente investigación recae en la investigación descriptiva, en ella se pretende recopilar información y analizar detalladamente cada perfil del personal que labora en la subdirección de programas preventivos para saber si cubre con los requisitos del puesto que ocupa dentro de ella.

De igual manera el presente ejercicio nos permitirá explorar la premisa de que no debe haber puesto sin función sustantiva, ni función sustantiva sin puesto definido que la ejecute, teniendo como objeto principal identificar duplicidades, puestos ociosos y omisión de funciones.

Como bien se sabe la investigación descriptiva se encarga de recolectar, medir, analizar y evaluar datos de diversos aspectos o componentes del problema a investigar, para con ello poder demostrar de manera precisa la situación.

Por ello, se tiene claro realizar una encuesta al personal que labora en la Subdirección de Programas Preventivos con el fin de recolectar información útil para poder definir mediante que proceso fue contratado y así poder determinar mediante un correcto análisis de puestos si cumple con los requisitos del perfil que ocupa.

4.1.1 Tipo de estudio.

El presente estudio es una investigación mixta que incluye lo documental y de campo, debido a que el contexto del mismo es una situación realista y de cierta

forma posee mayor validez, ya que dicho estudio fue enfocado en reunir datos que revelan de qué manera se lleva a cabo la contratación de personal dentro de la Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas.

4.2 Hipótesis de investigación.

La hipótesis indica lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de la investigación. Las hipótesis no necesariamente son verdaderas; pueden o no serlo, y pueden o no comprobarse con datos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. (Sampieri, 2010, p.92)

Existen diversas formas de clasificar las hipótesis, pero en este apartado nos vamos a concentrar en una que las clasifica en: 1) hipótesis de investigación, 2) hipótesis nulas, 3) hipótesis alternativas y 4) hipótesis estadísticas. (Sampieri, 2010, p.96)

1) Hipótesis de Investigación: se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables y deben cumplir con cinco requisitos mencionados, se les suele simbolizar como H_i o H_1 , H_2 , H_3 etc. (cuando son varias), y también se les denomina hipótesis de trabajo.

A su vez, las hipótesis de investigación pueden ser:

- a) Descriptivas de un valor o dato pronosticado.
- b) Correlacionales.
- c) De diferencia de grupos
- d) Causales.

- **Hipótesis descriptivas de un dato o valor que se pronostica:** estas hipótesis se utilizan a veces en estudios descriptivos, para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar.
- **Hipótesis Correlacionales:** especifican las relaciones entre dos o más variables y responden a los estudios correlacionales, sin embargo las hipótesis correlacionales no solo pueden establecer que dos o más variables se encuentren vinculadas, sino también como están asociadas. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo. (Sampieri, 2010, p.97)
- **Hipótesis de la diferencia de grupos:** estas hipótesis se formulan en investigaciones cuya finalidad es comparar grupos. Algunos investigadores las consideran como un tipo de hipótesis correlacional, porque en última instancia relacionan dos o más variables. (Sampieri, 2010, p.99).
- **Hipótesis Causales:** este tipo de hipótesis no solamente afirma las relaciones entre dos o más variables y la manera en que se manifiestan, sino que además propone un “sentido de entendimiento” de las relaciones. Tal sentido puede ser más o menos completo, esto depende del número de variables que se incluyan, pero todas estas hipótesis establecen relaciones de causa-efecto. (Sampieri, 2010, p.100).

2) Hipótesis nulas: son, en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables, solo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación. Debido a que este tipo de hipótesis es la contrapartida de las hipótesis de investigación: las hipótesis nulas son descriptivas de un valor o un dato pronosticado, refiriéndose a hipótesis que se niegan o contradicen, tomando en cuenta la relación entre dos o más variables, este tipo de hipótesis niegan que haya diferencia entre grupos que se comparan. (Sampieri, 2010, p.104).

3) Hipótesis alternativas: como su nombre lo indica son posibilidades alternas entre las hipótesis de investigación y nula: ofrecen otra descripción o explicación distintas de las que proporcionan otros tipos de hipótesis. Si las hipótesis alternativas se simbolizan como H_a y solo pueden formularse cuando efectivamente hay otras posibilidades, además de las hipótesis de investigación y nula. De no ser así, no deben establecerse. (Sampieri, 2010, p.105).

4) Hipótesis Estadísticas: son exclusivas del enfoque cuantitativo (o si se tiene un enfoque considerado de este) y representan la transformación de la hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se puede formular solo cuando los datos del estudio (que se van a recolectar y analizar para aprobar o rechazar las hipótesis) son cuantitativas (números). (Sampieri; 2010, p.106).

En la presente investigación se propone una hipótesis de investigación descriptiva, con la intención de observar y describir mediante un detallado análisis el proceso de evaluación y contratación del recurso humano en la SPP.

Haciendo referencia a lo antes descrito, en este apartado se cita la hipótesis de la presente investigación:

- La falta de un correcto análisis de puestos en la Subdirección de Programas Preventivos del ISECH ocasiona duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades, esto conlleva a que los empleados estén mal remunerados. Por lo que se propone efectuar un análisis situacional en la asignación de puestos y estudiar detalladamente el perfil y las aptitudes que posee el recurso humano a contratar.

4.2.1 Variables.

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. La variable se aplica a un grupo de personas

u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable (Sampieri, 2010, p. 93)

- **Variables de la investigación**

Análisis de puestos en la Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas.

- **Conceptualización de la variable de investigación**

El análisis de puestos en la Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del Estado de Chiapas es el procedimiento por el cual se establecen las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y las características que debe cubrir la persona a ser contratada para ocuparlo.

- **Aplicación de la variable de investigación**

Para llevar a cabo el análisis de puestos de esta Subdirección lo primero que el trabajador debe conocer son sus funciones para poder cumplirlas, por tal motivo es necesario elaborar un documento en el que se describan las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que debe cumplir cada trabajador.

A ese documento se le llama cédula de descripción de puesto, la cual tiene dos partes:

- 1) La descripción de lo que debe hacer el trabajador.
- 2) La especificación del perfil que debe cubrir.

Para que este documento funcione es importante que se le proporcione por escrito desde el momento en que se contrate al trabajador.

La cédula de descripción del puesto deberá ser modificada de manera periódica, cada año o al revisar el contrato del trabajador, se eliminarán las funciones que no

sean vigentes y se incluirán las funciones que no se hayan agregado anteriormente.

Se sugiere ser muy cuidadoso en el momento que se describan los datos que incluirá la cédula de descripción del puesto, pues este documento establecerá los deberes que debe cumplir el trabajador y no se le podrá exigir más allá de lo que establece el documento, si en el transcurso de las actividades se tiene que encomendar al trabajador algo que no esté en su descripción, se deberá negociar con él la realización de esta actividad extra o intercambiar alguna actividad por otros beneficios e incluirla en su próxima revisión anual de funciones.

A continuación se muestra una tabla con todas las variables utilizadas en la investigación.

VARIABLE	DEFINICIÓN	OPERACIONALIZACIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	INDICADOR
Escolaridad	Años escolarizados que ha estudiado un individuo	Se mide de acuerdo a los ciclos escolares concluidos por el individuo	Cualitativa nominal	Analfabeta (persona que no lee ni escribe), Primaria completa (El individuo cursó los 6 años escolares), Secundaria completa (Se cursaron los tres ciclos escolares), Bachillerato (La persona cursó los tres ciclos escolares), Técnico (Se cursó carrera técnica), Profesionista (Se cursó escuela superior y concluyó la carrera elegida con título), Posgrado (Se cursó especialidad con título), otro (Cualquier otro curso educativo independiente a los mencionados)
Ocupación	Empleo u oficio que ejerce un individuo.	Se registra según la actividad que desempeña un individuo.	Nominal politómica	Mando Medio, Médico, Paramédico, Afín, Confianza, Administrativo

Fuente de Propuesta Laboral	Identificar la parte operativa que propone al trabajador para su ingreso al puesto actual que ocupa	Se registra si la propuesta fue emitida por el Sindicato, el Patrón, considerando en una tercera opción que contabilizan los de libre ingreso a través de bolsa de trabajo.	Nominal politómica	Sindicato, Patrón, Libre
Tipo de Relación Contractual	Tipo de contrato que el trabajador tiene actualmente con los servicios de salud	Se registra un solo tipo de contrato, dependiendo su situación contractual.	Nominal politómica	Servicio social, Contrato, Homologado, Base, Confianza, Otro
Antigüedad en los Servicios de Salud	Los años en que el individuo ha permanecido desde su ingreso a la institución.	Tiempo de antigüedad del individuo en los servicios de salud sin importar tipo de relación contractual	Cuantitativa	Años y/o meses cumplidos
Mecanismo para desarrollar la función actual	Manera de obtener la autorización institucional para desempeñar la función	Identificar las circunstancias que dieron origen a la autorización de la función actual.	Nominal politómica	Desempeño Laboral, Profesionalización, Antigüedad, Movimiento Escalafonario, Recomendación Superior, Comisión Temporal, Comisión Permanente, Compromisos Políticos, Propuesta Sindical, Conflictos en Anterior Adscripción.
Situación en la Cadena de mando	Ubicación del trabajador dentro del organigrama de su área de adscripción	Identificar el rol del trabajador dentro de la organización.	Nominal Politómica	Subdirector, Jefe de Departamento, Coordinador, línea base
Capacitación para el puesto	Identificar si cuenta con capacitación acorde para realizar las actividades del puesto.	Recibió curso de inducción y orientación al puesto	Nominal Dicotómica	Si, No
Capacitación para la función	Identificar si cuenta con capacitación acorde para realizar las actividades de la función.	Registro de capacitación o formación específica para el desempeño de la función actual	Nominal Politómica	Ninguno, Curso, Diplomado, Maestría, Especialidad, Doctorado

Satisfacción con la función actual.	Que tan satisfecho se encuentra el trabajador con su función actual.	Identificar que tan satisfecho se siente el trabajador con la función actual	Cuantitativa	Insatisfecho, Poco Satisfecho, Satisfecho, Muy Satisfecho.
Satisfacción con la percepción actual.	Que tan satisfecho se encuentra el trabajador con su percepción económica actual.	Identificar que tan satisfecho se siente el trabajador con la percepción actual	Cuantitativa	Insatisfecho, Poco Satisfecho, Satisfecho, Muy Satisfecho.
Equivalencia puesto/ percepción	Consideración de equivalencia entre puesto y función desempeñada	Registro de la consideración del trabajador si el salario percibido es justo para el trabajo desempeñado	Dicotómica	Si, No
Equidad puesto/ percepción	Consideración de equidad entre puesto y función desempeñada	Registro de la consideración del trabajador si el salario percibido es igual para otros trabajadores que realizan la misma función	Dicotómica	Si, No
Perfil afín al puesto	Identificar si cumple con el perfil idóneo para el puesto	Se registra si cumple con el requisito de perfil solicitado para el puesto	Dicotómica	Si, No
Curriculum	Identificar si cubre el requisito de presentar curriculum vitae	Se registra si presento curriculum vitae que reseñe los conocimientos respecto al puesto.	Dicotómica	Si, No
Experiencia	Que tanto conoce el trabajador acerca del puesto	Identificar si cuenta con la experiencia necesaria para el puesto	Dicotómica	Si, No
Desempeño	Identificar qué capacidad de desarrollar las funciones del puesto	Mostrar buen desempeño y dispuesto a trabajar en equipo.	Dicotómica	Si, No
Actitud preparación Constante	Disponibilidad de preparación constante respecto al puesto.	Se registra si está dispuesto a recibir preparación constante respecto al puesto	Dicotómica	Si, No
Confiabilidad	Cuidar la información de confiabilidad de la Institución	Se registra si está dispuesto a cuidar la información confidencial de la institución	Dicotómica	Si, No
Llevar los procedimientos y lineamientos	Hacerle saber que debe cumplir con los procedimientos y lineamientos que emiten los jefes	Identificar si cumple con los procedimientos y lineamientos que emiten los jefes	Dicotómica	Si, No

Facilidad de Comunicación	Identificar si tiene facilidad de comunicación oral y verbal para el puesto	Se registra si tiene facilidad de comunicación oral y verbal para el puesto	Dicotómica	Si, No
Conocimientos Informáticos	Presentar documentos que aprueben que tiene conocimientos informáticos	Se registra si cumple con el requisito de contar con conocimientos informáticos	Dicotómica	Si, No
Tiempo que le llevo dominar sus actividades	Identificar el tiempo que le llevo dominar las actividades correspondientes al puesto y su adaptación para un buen desempeño.	Se registra el tiempo que le llevo dominar las actividades de su puesto y su adaptación para un desempeño eficiente.	Cuantitativa	Menos de 1 mes, de 1 a 3 meses, Entre 3 y 6 meses, Entre 6 y 12 meses
Idiomas	Conocimiento de idiomas para realizar funciones del puesto	Se registra si domina algún idioma para realizar funciones del puesto	Cualitativa	Ninguna, Ingles, Otros
Paquetes Computacionales	Conocimientos de paquetes computacionales para realizar funciones del puesto	Identificar si tiene conocimientos de paquetes computacionales para realizar funciones del puesto.	Nominal Politómica	Ninguna, Word, Excel, Power Point, Otros
Facilidad de Hablar en Público	Identificar si tiene facilidad de expresarse en Público para ocupar el puesto	Se registra si tiene facilidad de expresarse en público para realizar funciones del puesto	Dicotómica	Si, No
Aspecto Personal	Cuidar su aspecto físico para mostrar buena apariencia al puesto que ocupa	Se registra si tiene buen aspecto personal para brindar buena apariencia al puesto que ocupa.	Dicotómica	Si, No
Expresión Oral	Identificar si tiene facilidad de Palabra para llevar a cabo funciones del puesto	Se registra si tiene facilidad de palabra para realizar actividades del puesto	Dicotómica	Si, No
Expresión Escrita	Identificar si tiene facilidad de escritura y redacción para realizar actividades del puesto	Se registra si tiene facilidad de escritura y redacción para realizar actividades del puesto	Dicotómica	Si, No

Iniciativa Propia	Identificar si tiene iniciativa propia para realizar las actividades del puesto	se registra si tiene predisposición de realizar las actividades del puesto	Dicotómica	Si, No
Toma de Decisiones	Identificar si tiene actitud para tomar decisiones en las funciones del puesto	Se registra si tiene capacidad para tomar decisiones en las funciones del puesto	Dicotómica	Si, No
Planear y Dirigir	Identificar si tiene capacidad de planear y dirigir las funciones del puesto	Se registra si tiene capacidad de planear y dirigir las funciones del puesto	Dicotómica	Si, No
Rapidez	Identificar si se cumple en tiempo con las actividades del puesto	Se registra si cumple en tiempo y forma con las actividades del puesto	Dicotómica	Si, No
Capacidad para Socializar	Identificar si tiene buen trato con las personas de su entorno laboral	Se registra si tiene facilidad de socializar con las personas de su entorno laboral	Dicotómica	Si, No

4.3 Selección del universo de investigación y delimitación de la muestra.

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de ante mano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. (Sampieri, 2010, p. 173)

Las muestras pueden ser probabilísticas o no probabilísticas. En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. A continuación se describe su clasificación. (Sampieri, 2010, p. 176).

- Muestra Aleatoria Simple: Muestro en que dado un tamaño de muestra se selecciona al azar o con números aleatorios a la población de manera que al inicio todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos
- Muestra Estratificada: Muestreo en que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento. (Sampieri; 2010, p. 180).
- Muestra por Racimos: Muestreo en el que las unidades de análisis se encuentran encapsuladas en determinados lugares físicos. (Sampieri; 2010, p.182).

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en formulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Sampieri, 2010, p.176).

Derivado a lo descrito anteriormente, en la presente investigación se utilizo la muestra probabilística, optando como procedimiento el muestreo simple, ya que se tomo una muestra aleatoria de la población y mediante la disponibilidad de los compañeros de trabajo se obtuvo la información solicitada.

El universo de la investigación se determino mediante la información obtenida de la plantilla de personal oficial en la subdirección de recursos humanos, con la cual se dedujo que el resto de las áreas hipotéticamente tienen el mismo problema dado que el proceso de selección es igual. La conformación de perfiles en la subdirección de programas preventivos es la más diversa de la estructura del ISECH, por lo que se considero un universo de 75 personas que actualmente

laboran en dicha subdirección, de las cuales se selecciono una muestra de 40 de ellos que corresponde al 53% de la población estudiada, con ello se cubren parte de las 6 ramas existentes en la SPP y los 3 tipos de relación laboral.

4.4 Selección, diseño y aplicación de las técnicas de investigación.

Como parte esencial del estudio de esta tesis, el cuestionario fue el instrumento de medición seleccionado para la investigación.

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Sampieri, 2010, p. 217).

Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas o abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (Sampieri, 2010, p. 218)

Las preguntas abiertas son aquellas que no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuestas es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. (Sampieri, 2010, p. 221).

El tipo de preguntas a utilizar depende de los problemas y necesidades de la investigación. Cada tipo de pregunta tiene sus ventajas y desventajas, lo importante es que el encuestador esté consciente de ellas a la hora de decidir qué tipo de preguntas va a utilizar. Finalmente, en el cuestionario se pueden incluir

tanto preguntas cerradas y abiertas como únicamente un tipo de éstas. (UDLAP, 2011, p. 3).

Pasos para la elaboración del cuestionario:

1. Definir tanto el propósito de la investigación como lo que se quiere obtener del cuestionario.
2. Definir el contenido de las preguntas.
3. Definir tanto el tipo de preguntas a elegir como el número y la organización de las mismas.
4. Redactar las preguntas y respuestas, en caso de elegir preguntas cerradas. Redactar las instrucciones. (UDLAP, 2011, p. 4).

En base a lo descrito anteriormente el cuestionario se elaboro de la siguiente manera:



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA C-I

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

TERMINAL EN ADMINISTRACION PÚBLICA



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA SUBDIRECCION DE PROGRAMAS PREVENTIVOS DEL ISECH

OBJETIVO: Identificar el proceso de selección del personal en la Subdirección de Programas Preventivos del Instituto de Salud del estado de Chiapas.

Complete los datos que se le piden a continuación.

I.- DATOS DEL PUESTO:

Dependencia: _____

Departamento o Área: _____

Nombre del Puesto: _____

Código: _____ Horario: _____

Función Específica: _____

Responsabilidades: _____

Reporta directamente a: _____

Reporta Indirectamente a: _____

Antigüedad en el Instituto (Años y/o Meses): _____

INSTRUCCIONES: Coloque una X en la respuesta que corresponda según sea su caso.

1.- ¿Qué nivel de escolaridad tiene?

- ☐ Analfabeta ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Bachillerato ☐ Técnico
☐ Profesión ☐ Posgrado ☐ Otro: _____

2.- ¿Cual es su ocupación en el Instituto?

- ☐ Mando Medio ☐ Médico ☐ Paramédico
☐ Afín ☐ Confianza ☐ Administrativo

3.- ¿Quien fue su fuente de propuesta laboral?

- ☐ Sindicato ☐ Patrón ☐ Libre

4.- ¿Mediante que mecanismo lo seleccionaron para desarrollar la función actual?

- ☐ Desempeño Laboral ☐ Profesionalización ☐ Antigüedad ☐ Movimiento Escalafonario
☐ Recomendación Superior ☐ Comisión Temporal ☐ Comisión Permanente
☐ Compromisos Políticos ☐ Propuesta Sindical ☐ Conflictos en Anterior Adscripción

5.- ¿Qué tipo de contrato tiene?

- ☐ Base ☐ Confianza ☐ Homologado ☐ Contrato
☐ Servicio Social ☐ Otro: _____

6.- ¿Qué ubicación tiene en la cadena de mando?

- ☐ Subdirector ☐ Jefe de Departamento ☐ ☐ Coordinador ☐ Línea Base

II.- REQUISITOS QUE EL PUESTO EXIGE (NO LA PERSONA)

1.- ¿Según las exigencias del puesto, cuales son las que reúne usted?

Perfil afín al puesto SI () NO ()

Curriculum Vitae que reseñe los conocimientos respecto al puesto. SI () NO ()

Experiencia respecto al puesto. SI () NO ()

Buen desempeño y dispuesto a trabajar en equipo. SI () NO ()

Actitud de preparación constante respecto al puesto. SI () NO ()

Cuidar la información de confiabilidad de la institución. SI () NO ()

Llevar los procedimientos y lineamientos que emiten los jefes. SI () NO ()

Tener facilidad de comunicación oral y verbal SI () NO ()

Tener conocimientos informáticos para poder recopilar información. SI () NO ()

2.- ¿Qué tiempo le llevó dominar las actividades en su puesto de trabajo, así como también su adaptación para un desempeño eficiente?

() Menos de 1 mes () De 1 a 3 meses () Entre 3 y 6 meses () Entre 6 y 12 meses

3.- ¿Se le brindo inducción sobre su puesto? SI () NO ()

4.- ¿Se le brindo orientación sobre su puesto? SI () NO ()

5.- ¿Se le brindo capacitación sobre su puesto? SI () NO ()

III. CONOCIMIENTOS Y APTITUDES ESPECIALES

1.- ¿Requiere conocimientos de Idiomas para realizar sus funciones?

() Ninguna () Ingles () Otros: _____

2.- ¿Requiere conocimientos de paquetes computacionales para realizar sus funciones?

() Ninguna () Paquete Office (Word, Excel, Power Point) () Otros: _____

3.- ¿Qué tipo de capacitación recibe para la función de su puesto?

() Ninguna () Curso () Diplomado

() Maestría () Especialidad () Doctorado

IV. ACTITUDES Y HABILIDADES

1.- ¿Según las exigencias del puesto que actitudes y habilidades domina usted?

Facilidad para hablar en público. SI () NO ()

Aspecto personal. SI () NO ()

Expresión oral. SI () NO ()

Expresión escrita. SI () NO ()

Iniciativa propia. SI () NO ()

Toma de decisiones. SI () NO ()

Planear y dirigir. SI () NO ()

Rapidez. SI () NO ()

Capacidad para socializar. SI () NO ()

V. PERCEPCIONES Y SATISFACCION PUESTO-PERCEPCION

1.- ¿El salario es justo para el trabajo desempeñado?

() SI () NO

2.- ¿El salario es igual para otros trabajadores que realizan la misma función?

() SI () NO

3.- ¿Que tan satisfecho se siente con la percepción actual?

() Insatisfecho () Poco satisfecho

() Satisfecho () Muy satisfecho

4. ¿Qué tan satisfecho se siente con la función actual?

() Insatisfecho () Poco satisfecho

() Satisfecho () Muy satisfecho

5.- Escriba cualquier comentario adicional significativo sobre el puesto que no se ha considerado anteriormente.

GRACIAS.

4.5 Procesamiento de resultados.

I.- Datos del Puesto

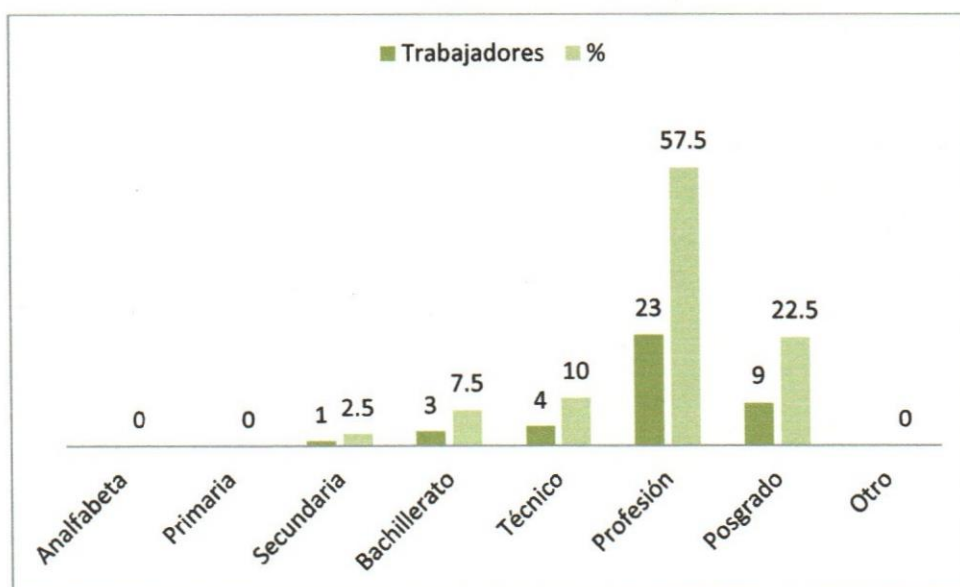
INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE CHIAPAS	MUESTRA DE FUNCIONES ACTUALES			
	CONFIANZA	BASE	CONTRATO	TOTAL
SUBDIRECCION DE PROGRAMAS PREVENTIVOS				
MANDOS MEDIOS				
Subdirector	1			1
Jefe de Departamento	1			1
Coordinador Estatal	6			6
RAMA MEDICA				
Médico Especialista "A"		1		1
Médico Especialista "B"		1		1
Médico General "A"			1	1
Cirujano Dentista "A"		1		1
RAMA PARAMEDICA				
Auxiliar de Enfermería "A"		1		1
Nutricionista		1	1	2
Biólogo "A"			1	1
Jefe de Brigada en Programas de Salud			2	2
Técnico en Programas de Salud		2	4	6
Microscopista dx Paludismo		1		1
Auxiliar Técnico de dx y/o tx		1		1
RAMA AFIN				
Veterinario "A"		1		1
RAMA CONFIANZA AFIN ADMINISTRATIVA				
Soporte Administrativo "A"	2			2
Soporte Administrativo "C"	1			1
RAMA AFIN ADMINISTRATIVA				
Apoyo Administrativo A1		4	3	7
Apoyo Administrativo A3			1	1
Apoyo Administrativo A6		1		1
Apoyo Administrativo A7			1	1
TOTAL				40

1.- ¿Qué nivel de escolaridad tiene?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Analfabeta		0
Primaria		0
Secundaria	1	2.5
Bachillerato	3	7.5
Técnico	4	10
Profesión	23	57.5
Posgrado	9	22.5
Otro		0
TOTAL	40	100

b) Representación Gráfica



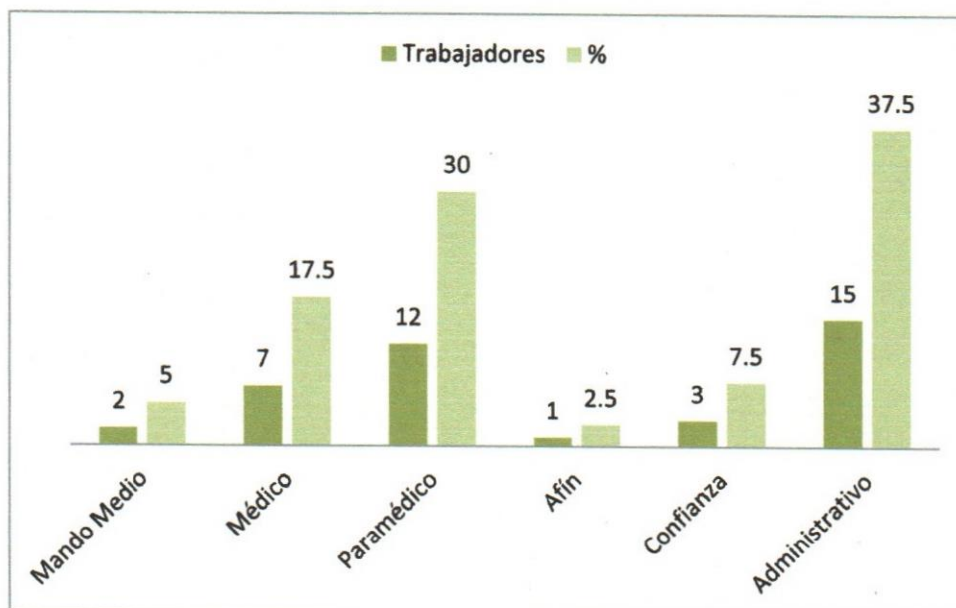
Los resultados reflejan que el 57.5% de los trabajadores cuentan con una profesión, mientras que un 22.5% tiene un posgrado, un 10% una carrera técnica, un 7.5 % solo estudio nivel bachillerato y solo el 2.5% tiene nivel secundaria.

2.- ¿Cuál es su ocupación en el Instituto?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Mando Medio	2	5
Médico	7	17.5
Paramédico	12	30
Afin	1	2.5
Confianza	3	7.5
Administrativo	15	37.5
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



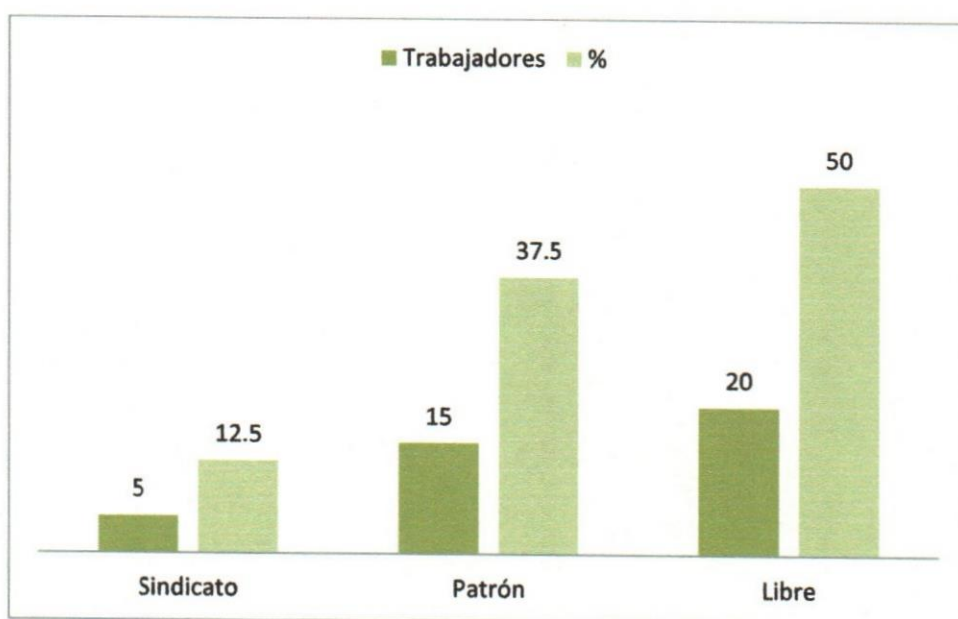
De acuerdo a los resultados obtenidos el 37.5% de los trabajadores refleja que ocupan un puesto Administrativo, el 30% ocupa un puesto Paramédico, el 17.5% ocupa un puesto Médico, el 7.5% un puesto de Confianza, el 5% un puesto de mando medio y el 2.5% ocupa un puesto Afin.

3.- ¿Quién fue su fuente de propuesta laboral?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Sindicato	5	12.5
Patrón	15	37.5
Libre	20	50
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



Un 50% de los trabajadores dice que nadie los propuso para obtener el puesto que ocupan, mientras que un 37.5% fue propuesto por el patrón y solo un 12.5% fue propuesto por el sindicato.

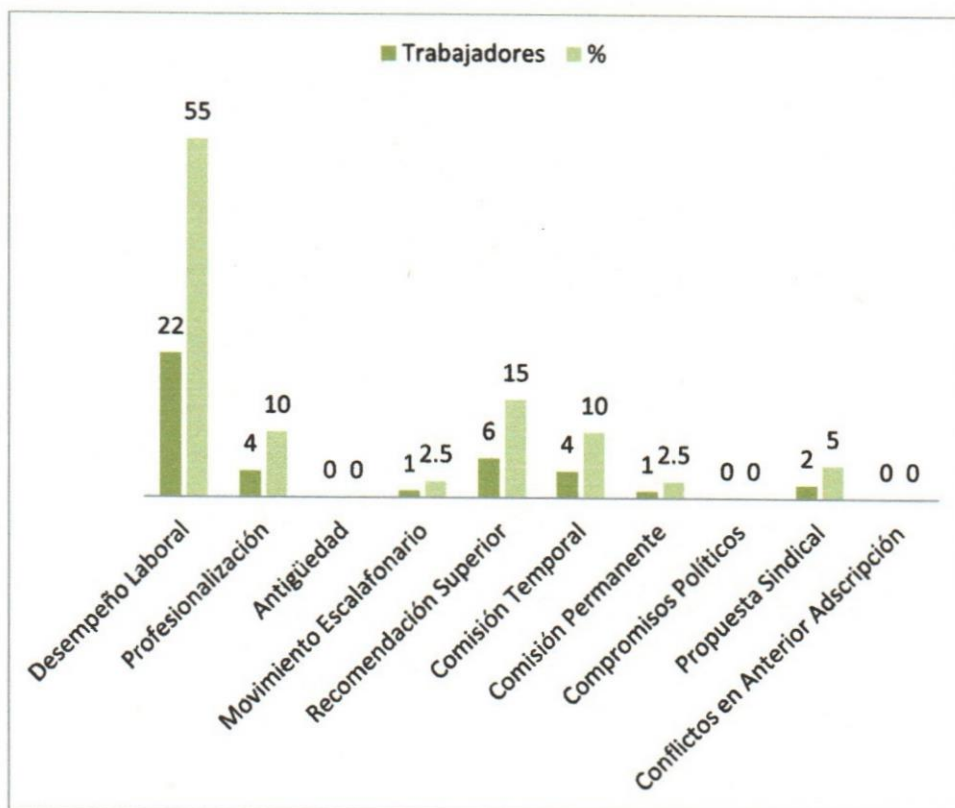
Mediante estos resultados obtenidos se puede decir que existe la posibilidad de obtener un puesto en la Subdirección de Programas Preventivos de manera libre, pero que también existe mucha influencia por parte del patrón y el sindicato para llegar a ocupar un puesto.

4.- ¿Mediante que mecanismo lo seleccionaron para desarrollar la función actual?

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Desempeño Laboral	22	55
Profesionalización	4	10
Antigüedad	0	0
Movimiento Escalafonario	1	2.5
Recomendación Superior	6	15
Comisión Temporal	4	10
Comisión Permanente	1	2.5
Compromisos Políticos	0	0
Propuesta Sindical	2	5
Conflictos en Anterior Adscripción	0	0
TOTAL	40	100

b) *Representación Gráfica*



Los resultados reflejan que el 55% de los trabajadores han sido seleccionados para ocupar el puesto actual por tener un buen desempeño laboral, el 15% lo ha obtenido por recomendación superior, el 10% por profesionalización, mientras que otro 10% por comisión temporal, un 5% por propuesta sindical, un 2.5% por movimiento escalafonario, un 2.5% por comisión permanente y por ultimo 0% lo han obtenido por antigüedad y 0% por conflictos en anterior adscripción.

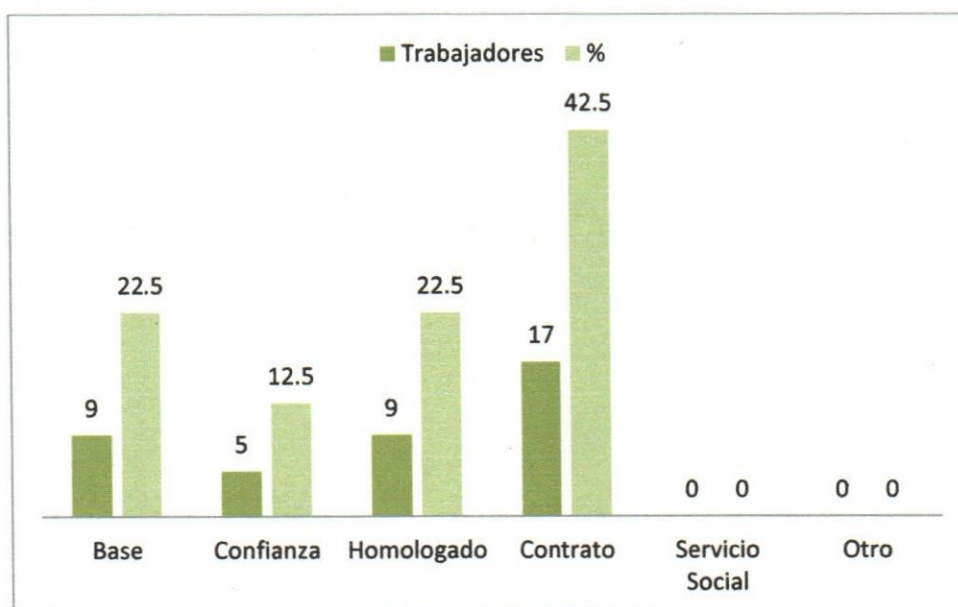
Cabe recalcar que en este apartado es notorio que se considera al trabajador por su desempeño laboral al momento de otorgarle un mejor puesto, de la misma manera se nota la influencia por parte de las recomendaciones superiores y sindicales para otorgar los puestos.

5.- ¿Qué tipo de contrato tiene?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Base	9	22.5
Confianza	5	12.5
Homologado	9	22.5
Contrato	17	42.5
Servicio Social	0	0
Otro	0	0
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



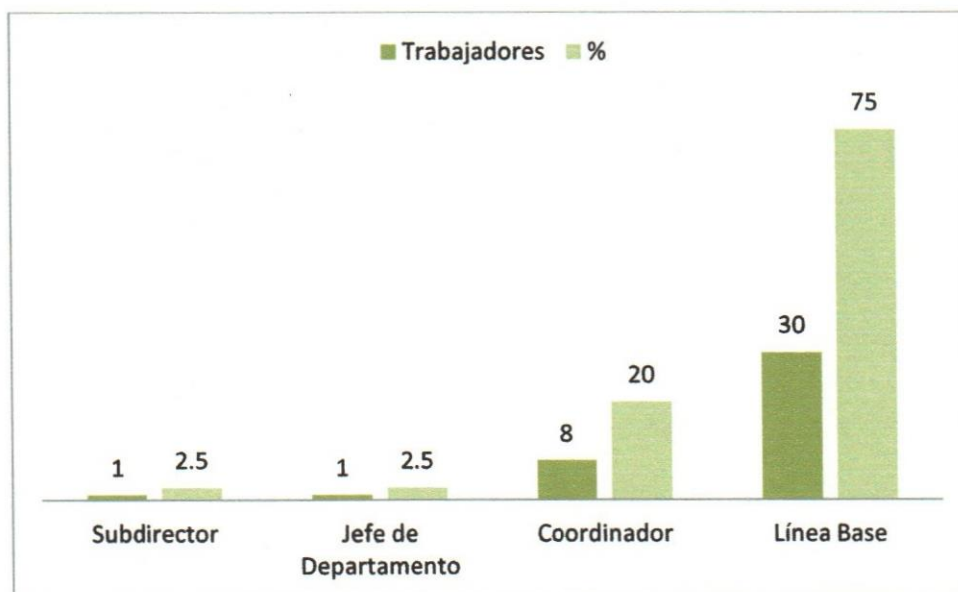
Un 42.5% de los resultados refleja que los trabajadores son de contrato, el 22.5% son de base, otro 22.5 son homologados, un 12.5% son de confianza, mientras que 0% son de servicio social y 0% de otro tipo.

6.- ¿Qué ubicación tiene en la cadena de mando?

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Subdirector	1	2.5
Jefe de Departamento	1	2.5
Coordinador	8	20
Línea Base	30	75
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



El 75% de los trabajadores tiene un nivel de línea base en la estructura organizacional de la institución y el 20% tiene un nivel de coordinador mientras que un 2.5% es jefe de departamento y un último 2.5% es subdirector.

II.- Requisitos que el puesto exige (no la persona).

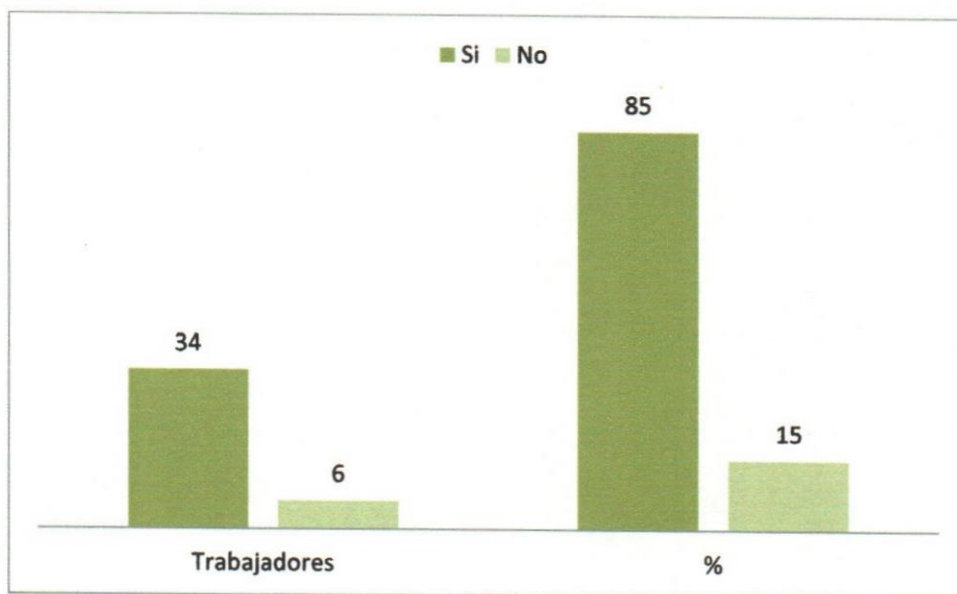
1.- ¿Según las exigencias del puesto, cuales son las que reúne usted?

- Perfil afín al puesto

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	34	85
No	6	15
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



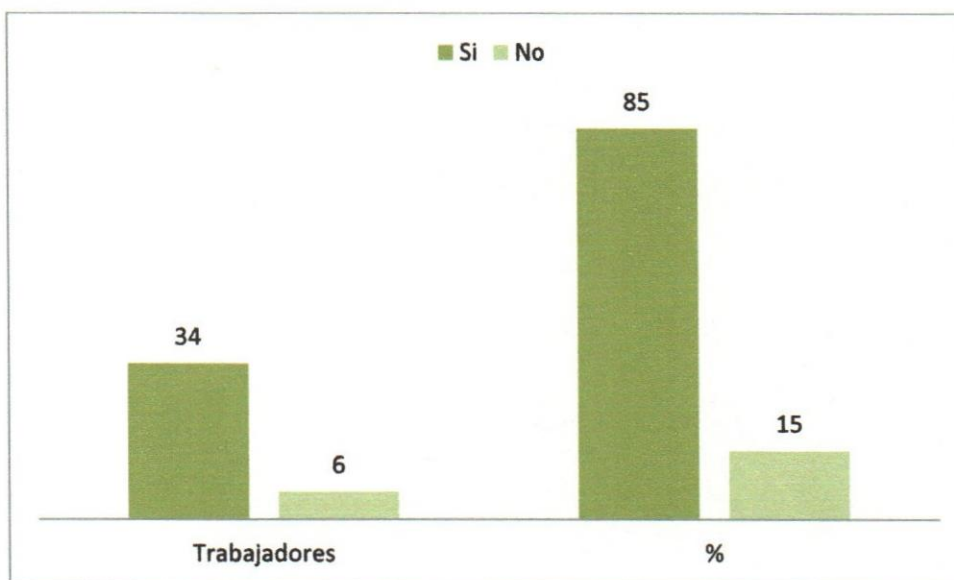
El 85% de los trabajadores dice cumplir con el perfil afín al puesto que ocupa dentro de la institución, mientras que solo un 15% no cumple con ello, por lo cual no desarrolla sus habilidades de estudio.

- Curriculum Vitae que reseñe los conocimientos respecto al puesto

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	34	85
No	6	15
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



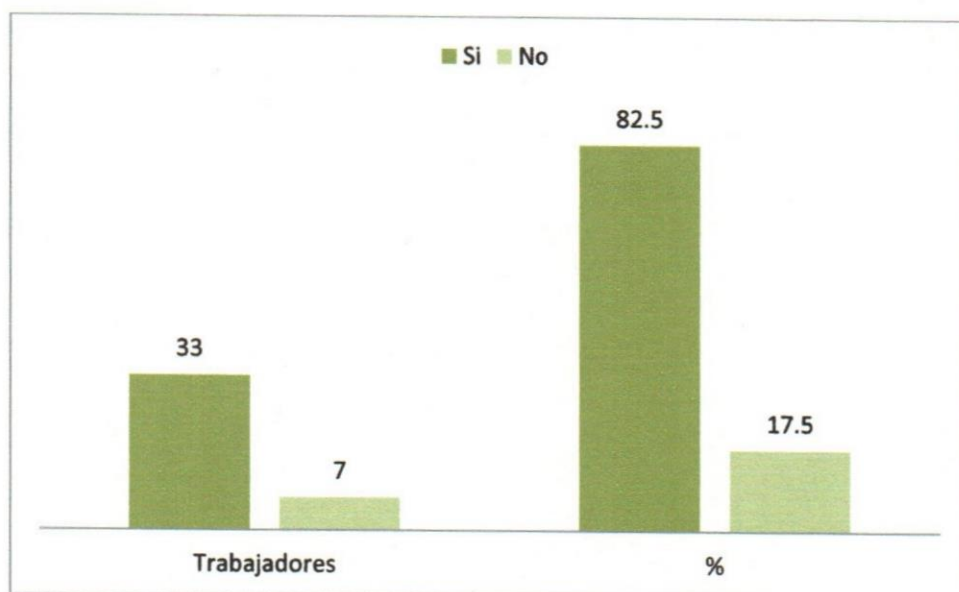
Los resultados reflejan que un 85% de los trabajadores entregó curriculum vitae que reseña sus conocimientos respecto al puesto que ocupa, a diferencia de un 15% que no cumplió con ese requisito y sin embargo fue elegido o propuesto para ocupar el puesto.

- Experiencia respecto al puesto.

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	33	82.5
No	7	17.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Gráfica*



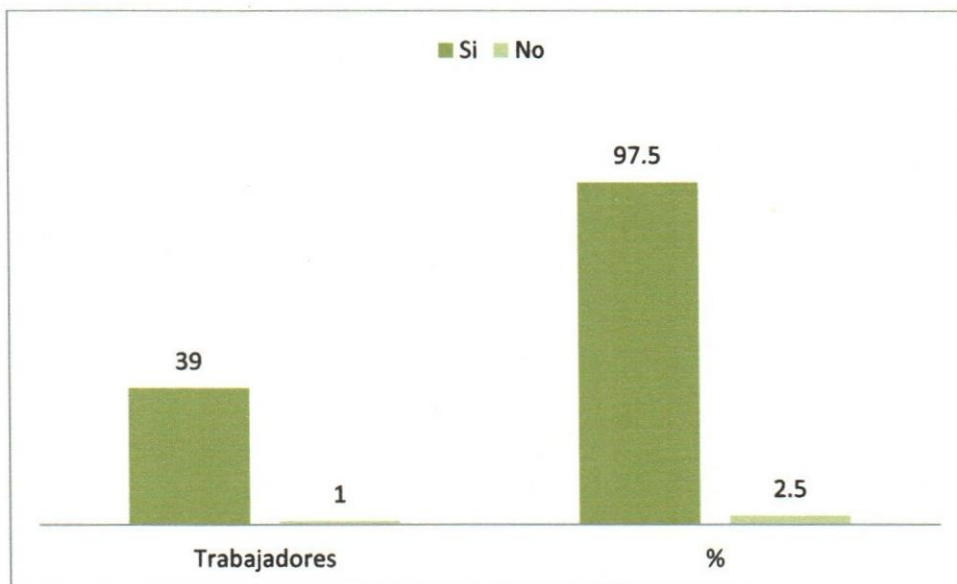
Tenemos que un 82.5% de los trabajadores encuestados tienen experiencia respecto al puesto que desempeñan, por el contrario el 17.5% no cuenta con ella.

- Buen desempeño y dispuesto a trabajar en equipo.

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	39	97.5
No	1	2.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



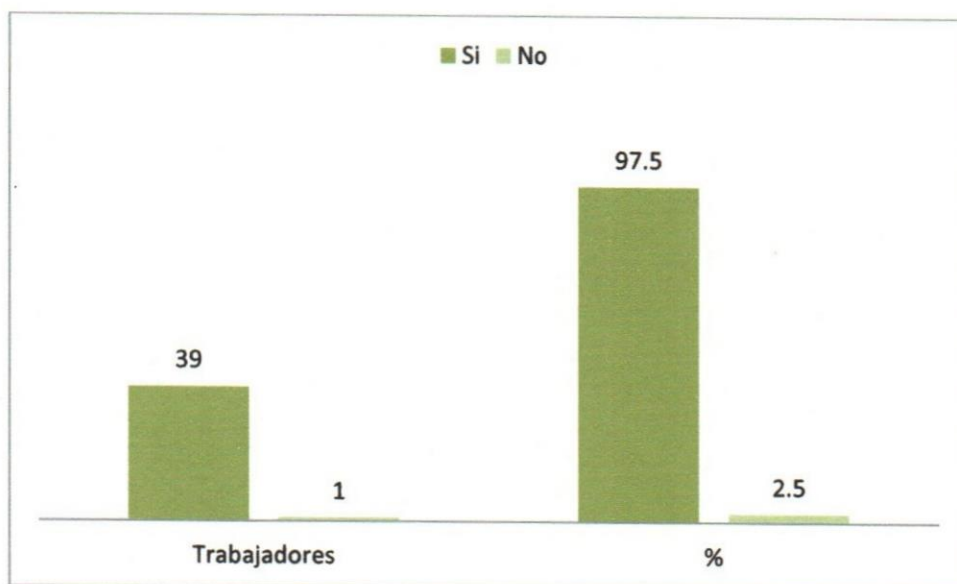
El 97.5% de los resultados de la encuesta refleja que los trabajadores tienen un buen desempeño y están dispuestos a trabajar en equipo, mientras que el 2.5% no lo comparte la misma actitud.

- Actitud de preparación constante respecto al puesto.

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	39	97.5
No	1	2.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Gráfica*



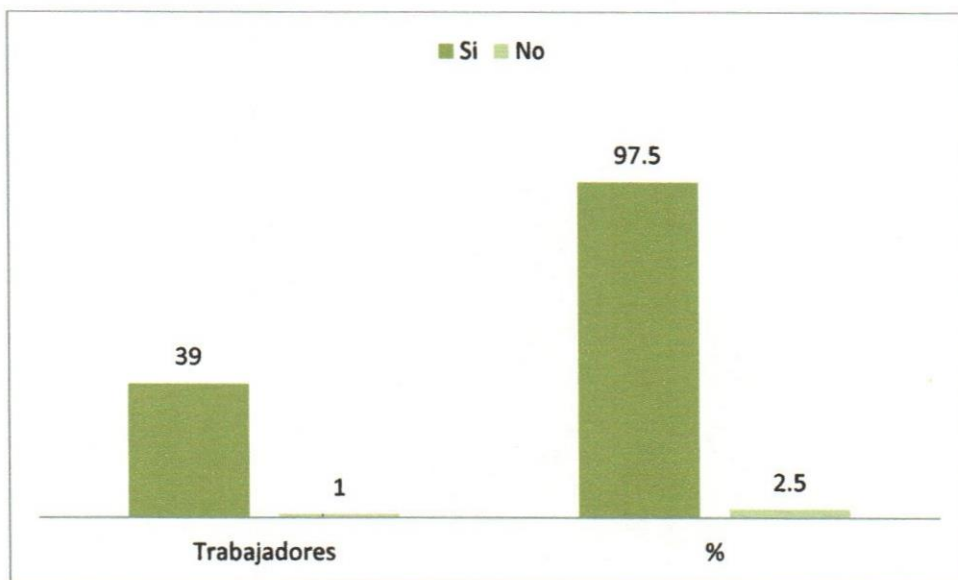
Los resultados obtenidos reflejan que el 97.5% de los trabajadores tienen actitud de preparación constante respecto al puesto, y el 2.5% no tiene el más mínimo interés.

- Cuidar la información de confiabilidad de la institución.

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	39	97.5
No	1	2.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



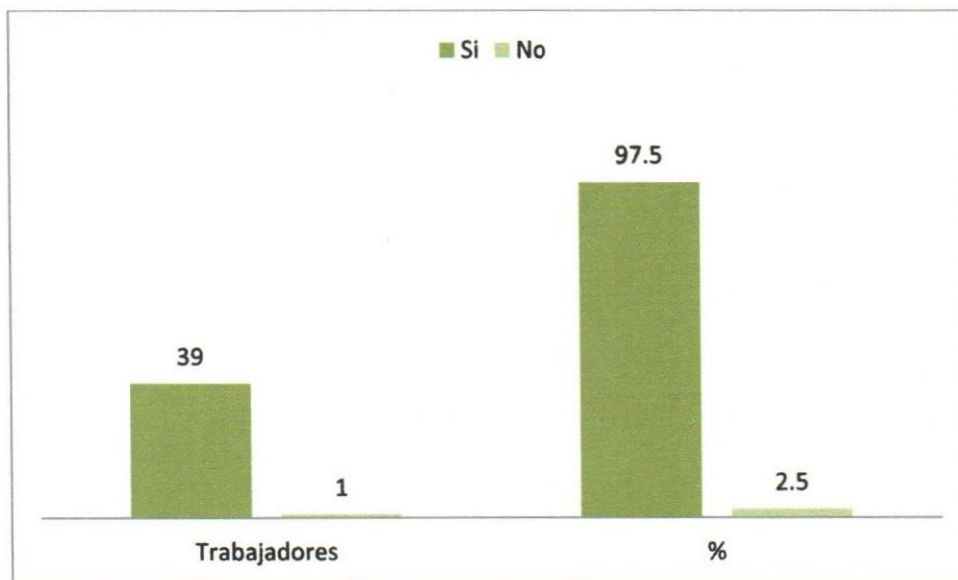
El 97% de los trabajadores están dispuestos a cuidar la información de confiabilidad de la institución, y solo el 2.5% no lo hace.

- Llevar los procedimientos y lineamientos que emiten los jefes

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	39	97.5
No	1	2.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



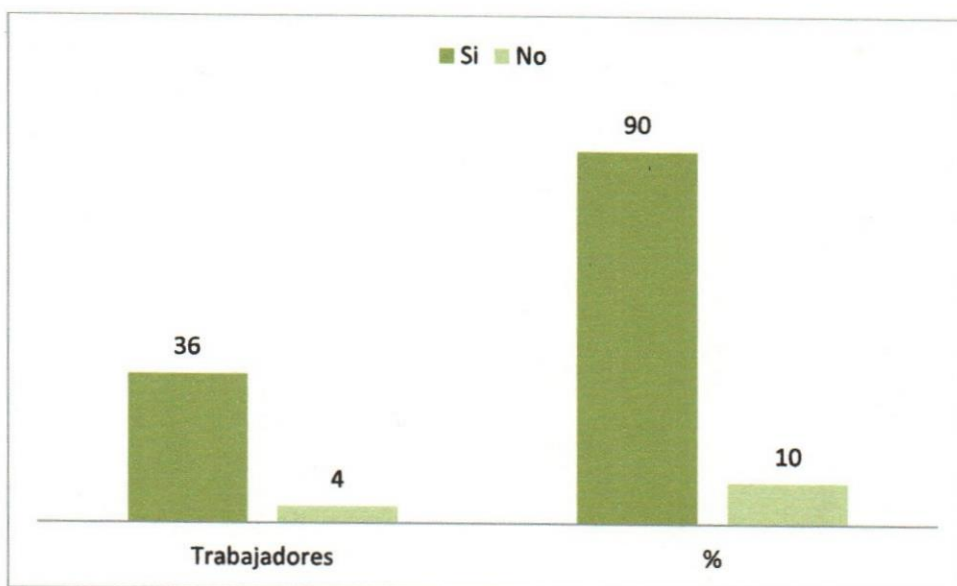
El 97.5% de los trabajadores cumplen con los procedimientos y lineamientos que emiten los jefes, y por el contrario solo un 2.5% no lo hace.

- Tener facilidad de comunicación oral y verbal

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	36	90
No	4	10
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



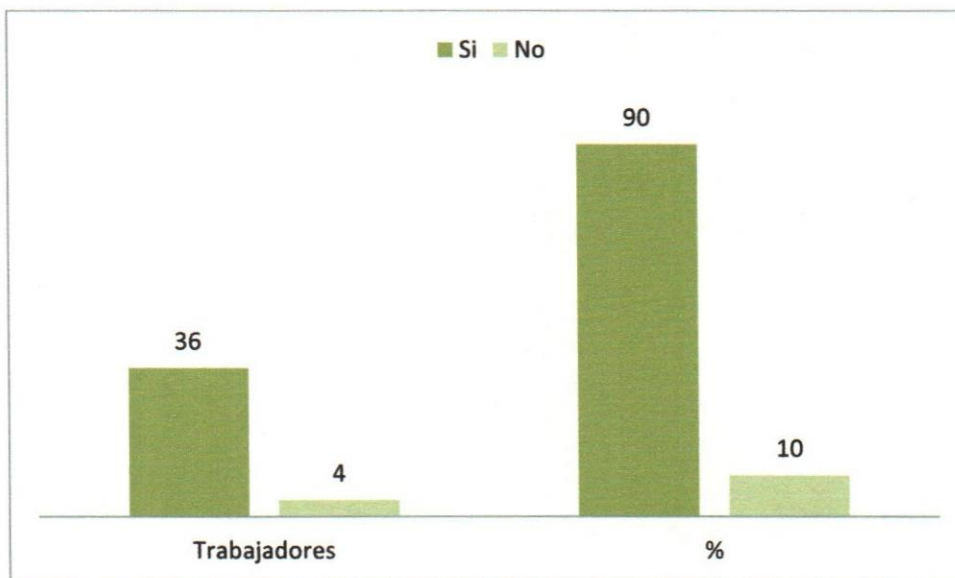
Tenemos que un 90% de los trabajadores tiene facilidad de comunicación verbal y oral para realizar sus actividades del puesto, mientras que un 10% no tiene facilidad de hacerlo.

- Tener conocimientos informáticos para poder recopilar información

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	36	90
No	4	10
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



Los resultados dan a conocer que el 90% de los trabajadores dicen tener conocimientos informáticos para poder recopilar información y cumplir con sus actividades del puesto, y solo un 10% no tiene conocimientos al respecto.

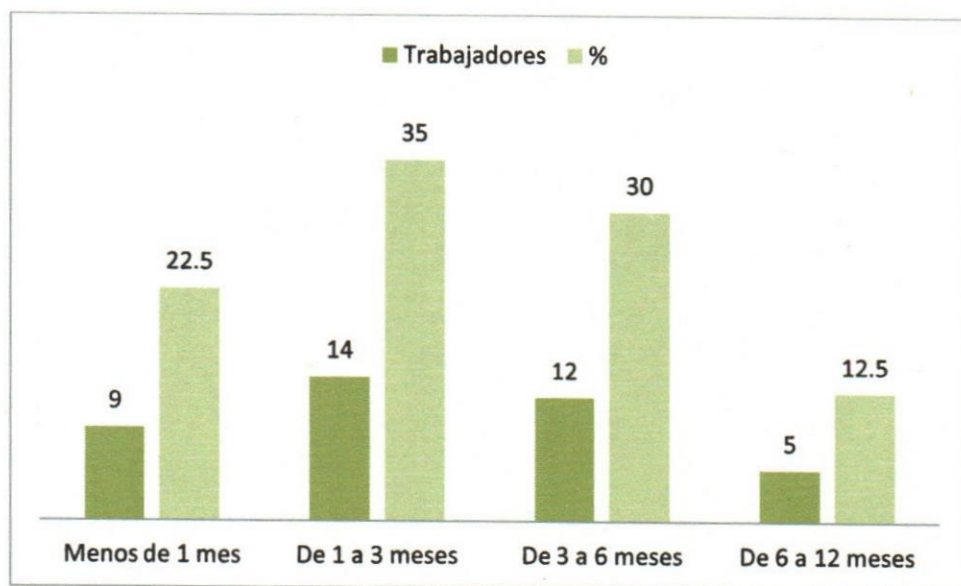
Cabe mencionar que es indispensable tener conocimientos informáticos, ya que las actividades que se realizan en la mayoría de los puestos requieren de utilización de equipos informáticos por lo cual deberían de capacitar al personal que no cuenta con dichos conocimientos o en su caso asignarles puestos que no requieran el uso de computadoras.

2.- ¿Qué tiempo le llevó dominar las actividades en su puesto de trabajo, así como también su adaptación para un desempeño eficiente?

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Menos de 1 mes	9	22.5
De 1 a 3 meses	14	35
De 3 a 6 meses	12	30
De 6 a 12 meses	5	12.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



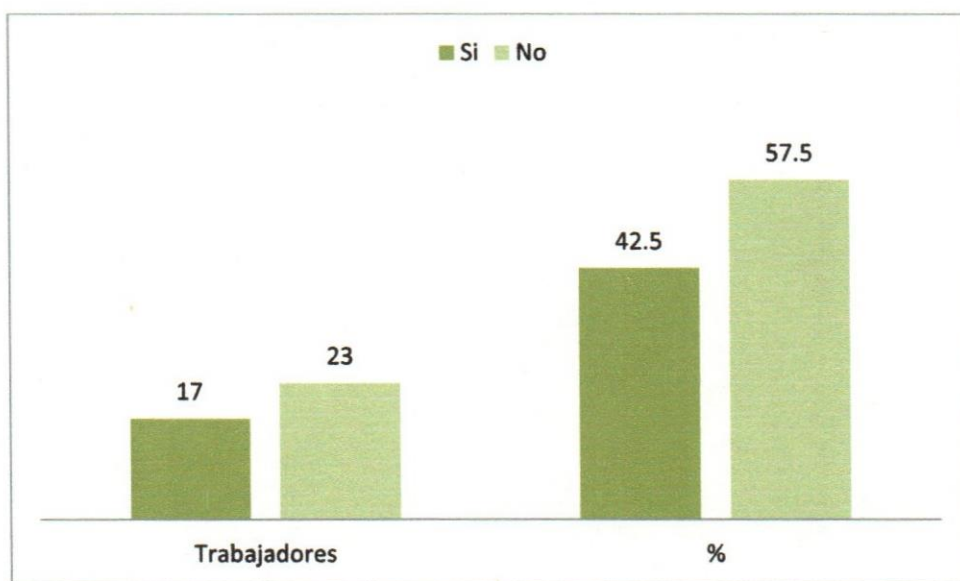
El 35% de los trabajadores dicen que les llevo un tiempo de 1 a 3 meses en dominar las actividades de su puesto así como su adaptación para un desempeño eficiente, un 30% dice que le llevo de 3 a 6 meses, un 22.5% les llevo menos de 1 mes, y un 12.5% les llevo de 6 a 12 meses en hacerlo.

3.- ¿Se le brindo inducción sobre su puesto?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	17	42.5
No	23	57.5
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



Los resultados muestran que un 57.5% no recibieron inducción sobre su puesto, mientras un 42.5% dicen que si se les brindo.

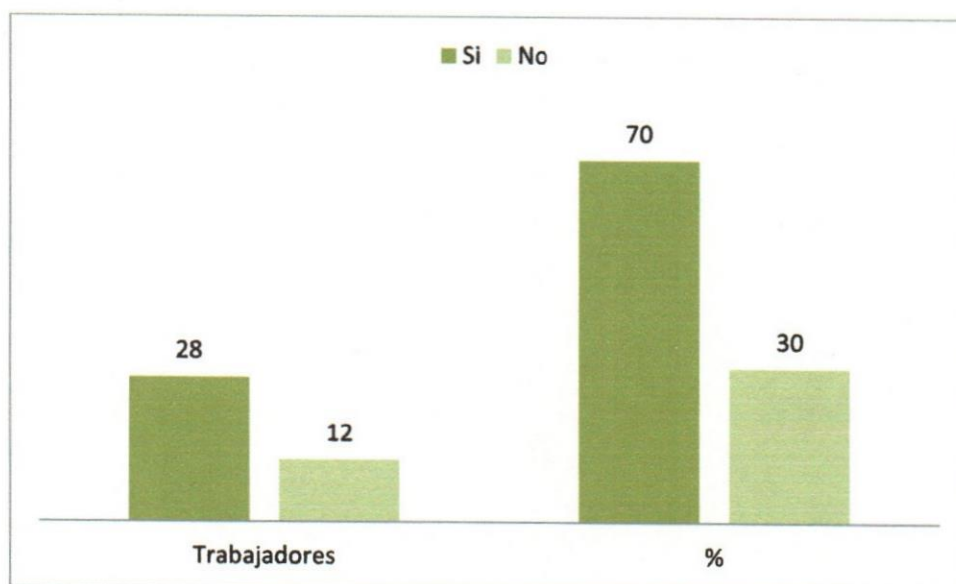
Lo anterior nos deja en claro que la institución debe poner más interés en inducir a todo el personal que sea contratado para ocupar un puesto y así tener mayor visión de lo que va a desempeñar.

4.- ¿Se le brindo orientación sobre su puesto?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	28	70
No	12	30
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



El 70% de los trabajadores dice que se les brindo orientación respecto al puesto, mientras que el 30% dice que no recibió orientación.

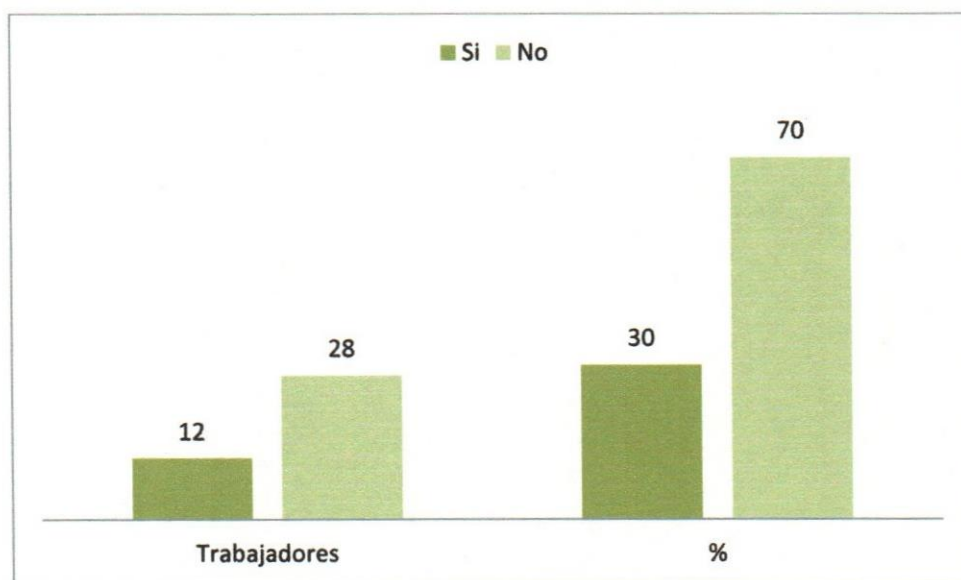
Es importante decir que la institución tiene la obligación de hacerle saber al trabajador que función y que actividades va a desempeñar en el puesto que se le asigne.

5.- ¿Se le brindo capacitación sobre su puesto?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	12	30
No	28	70
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el 70% de la muestra dice que no recibió capacitación sobre su puesto, y solo el 30% dice que si le brindo.

Por lo consecuente más del 50% de los trabajadores no reciben ningún tipo de capacitación sobre su puesto lo que ocasiona que le lleve más tiempo de lo debido poder desempeñar sus actividades encomendadas.

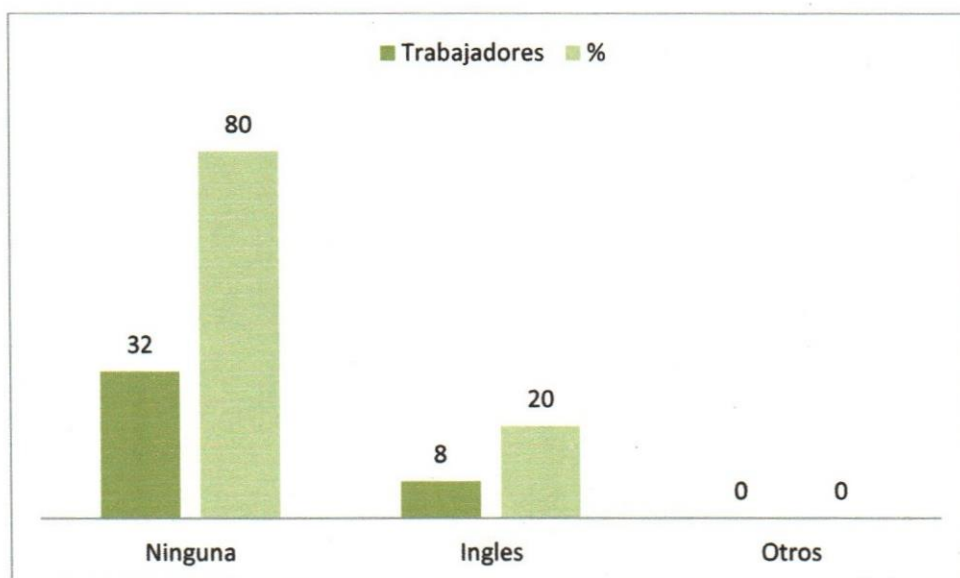
III. Conocimientos y Aptitudes Especiales

1.- ¿Requiere conocimientos de Idiomas para realizar sus funciones?

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Ninguna	32	80
Ingles	8	20
Otros	0	0
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



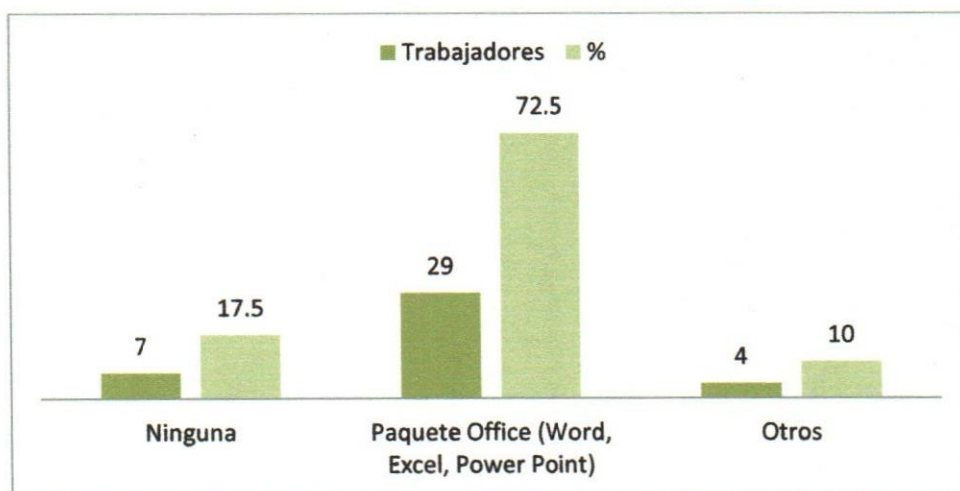
El 80% de los trabajadores dice que no necesita dominar ningún idioma para desempeñar sus funciones sobre el puesto que ocupa, por el contrario un 20% dice que es indispensable tener conocimientos del idioma Ingles para poder desempeñar de mejor manera sus funciones.

2.- ¿Requiere conocimientos de paquetes computacionales para realizar sus funciones?

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Ninguna	7	17.5
Paquete Office (Word, Excel, Power Point)	29	72.5
Otros	4	10
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



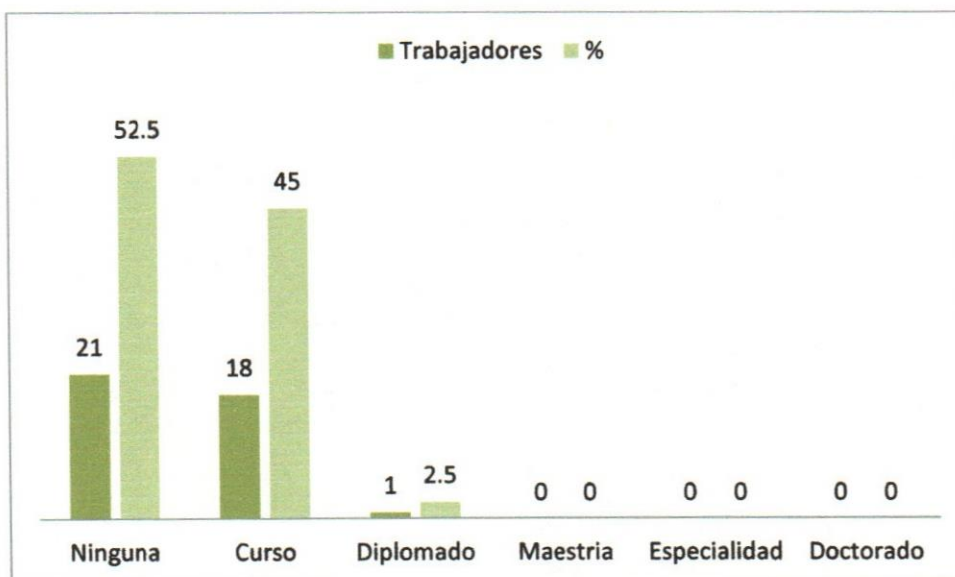
El 72.5% de los trabajadores según los resultados obtenidos requieren conocimientos de paquetes computacionales como el paquete office (Word, Excel, Power Point), mientras que el 17.5% dice no requerir ninguna para poder realizar sus actividades.

3.- ¿Qué tipo de capacitación recibe para la función de su puesto?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Ninguna	21	52.5
Curso	18	45
Diplomado	1	2.5
Maestría	0	0
Especialidad	0	0
Doctorado	0	0
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



Según los resultados obtenidos el 52.5% de los trabajadores no recibe ningún tipo de capacitación sobre su puesto, el 45% dice recibir un curso sobre su puesto, el 2.5 dice haber cursado un diplomado sobre su puesto y 0% dice haber cursado una maestría, una especialidad o un doctorado, respectivamente.

Mas del 50% de los trabajadores no recibe ningún tipo de capacitación sobre su puesto, lo cual nos dice que la institución no utiliza las técnicas de selección de personal adecuadas al momento de asignar puestos.

IV. Actitudes y Habilidades

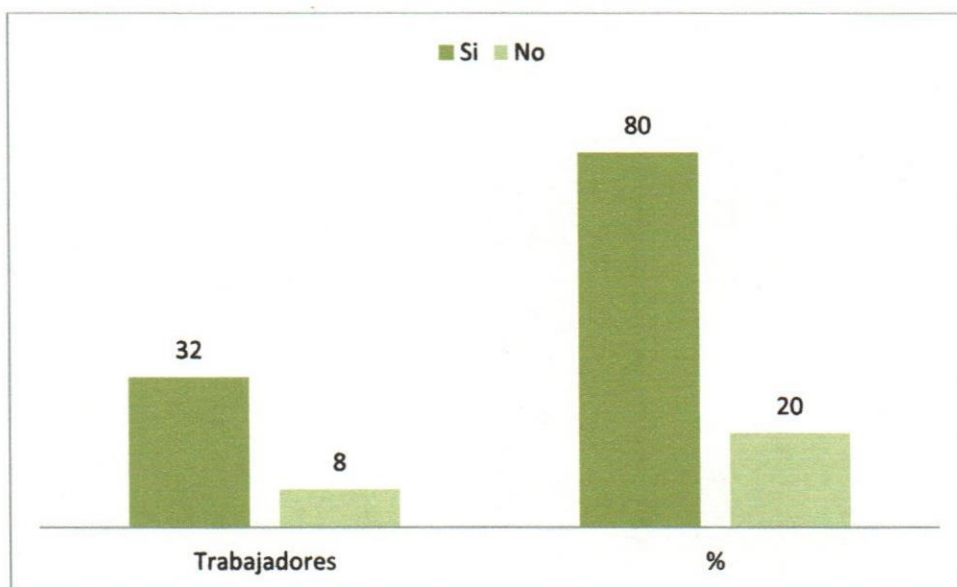
1.- ¿Según las exigencias del puesto, que actitudes y habilidades domina usted?

- Facilidad para hablar en público

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	32	80
No	8	20
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



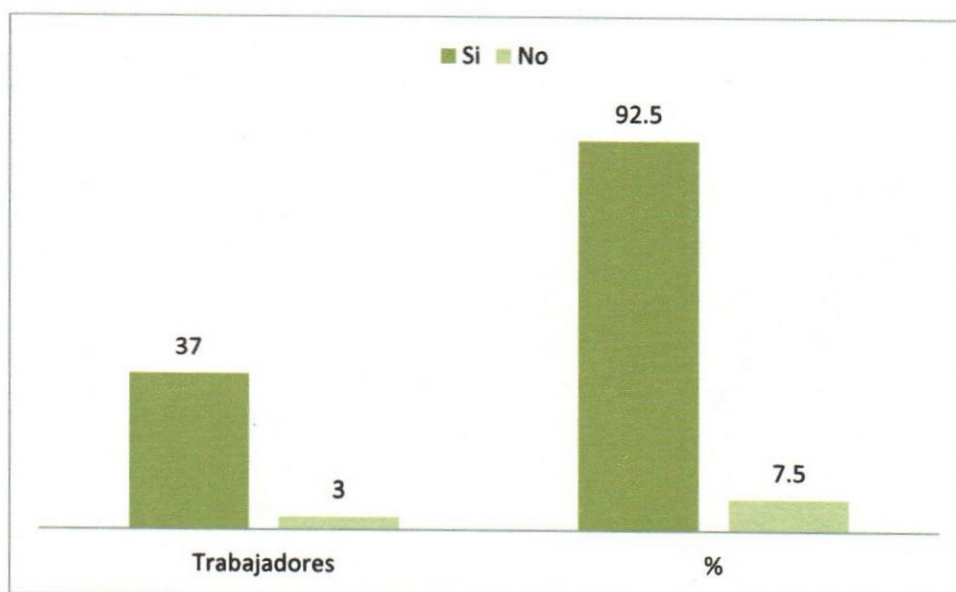
Un 80% de los trabajadores dice tener facilidad para hablar en público, mientras que un 20% dice no tener esa habilidad.

- Aspecto personal

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	37	92.5
No	3	7.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



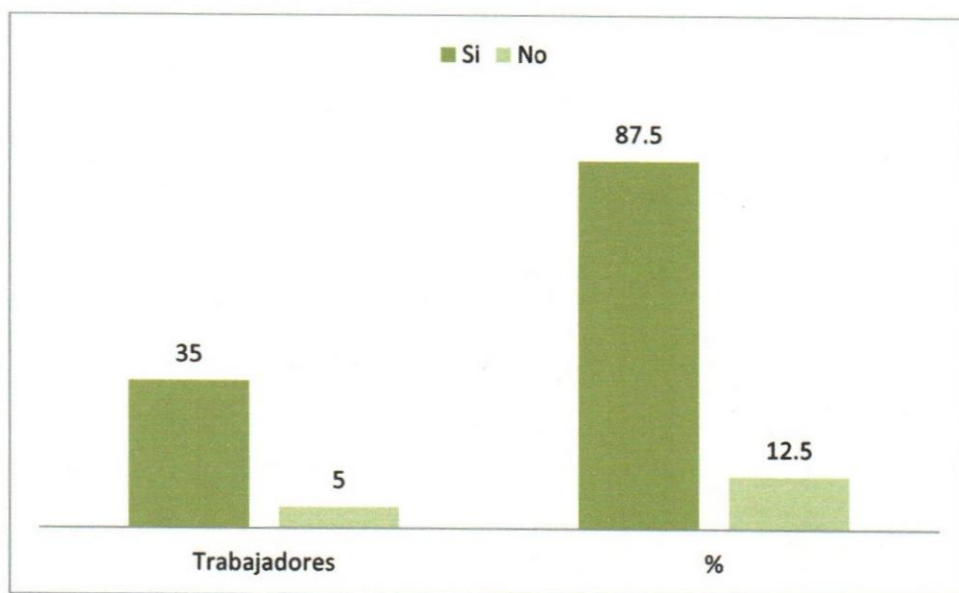
Los resultados reflejan que el 92.5% de los trabajadores tienen buen aspecto personal, mientras el 7.5% no se preocupa por mostrar un aspecto personal adecuado para el puesto que desempeña.

- Expresión oral

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	35	87.5
No	5	12.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



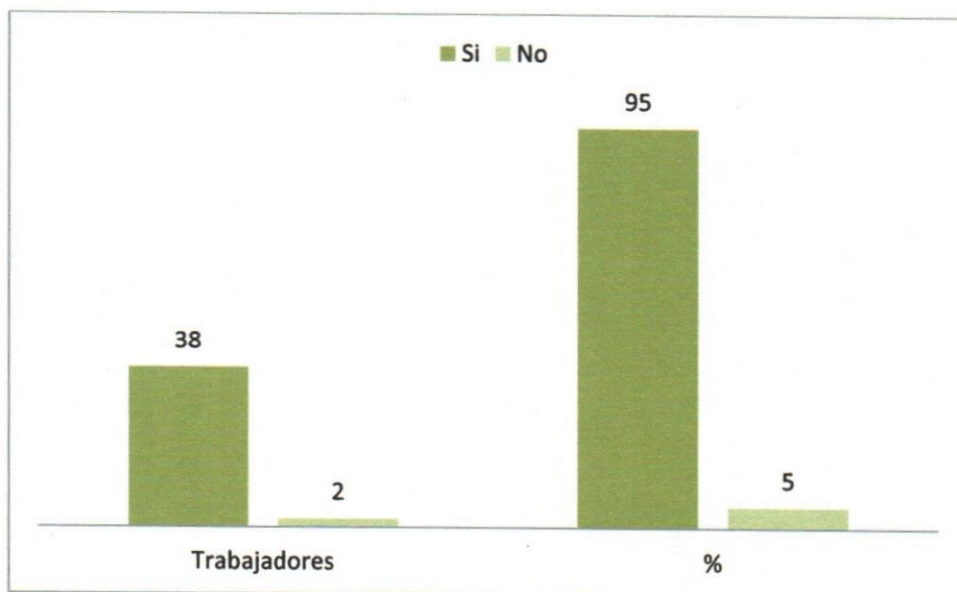
El 87.5% de los trabajadores tienen habilidades de expresión oral para desempeñar el puesto, por el contrario el 12.5% no tiene facilidad de expresarse para desempeñar su puesto.

- Expresión Escrita

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	38	95
No	2	5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



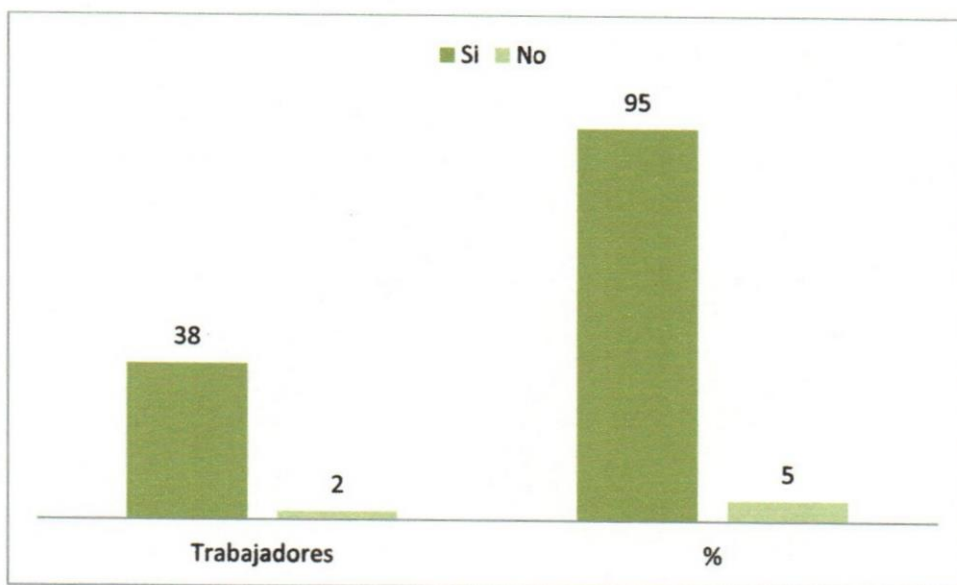
El 95% de los trabajadores dicen que tienen habilidades de expresión escrita para desempeñar su puesto, mientras que el 5% dice que no tiene ese tipo de habilidades.

- Iniciativa propia

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	38	95
No	2	5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



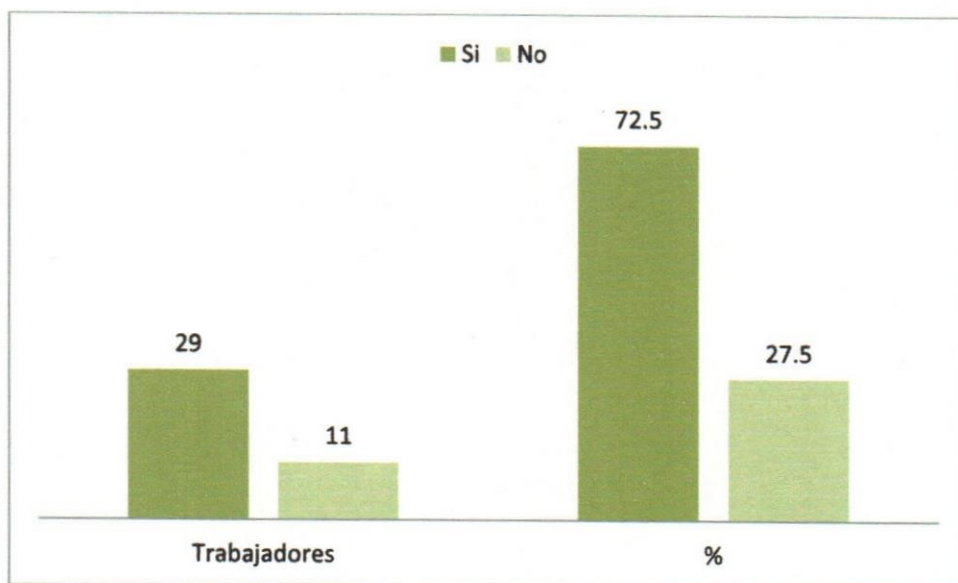
Los resultados muestran que El 95% de los trabajadores tiene iniciativa propia para desempeñar sus funciones sobre su puesto, por el contrario el 5% no hace las cosas si no se les indica.

- Toma de decisiones

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	29	72.5
No	11	27.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



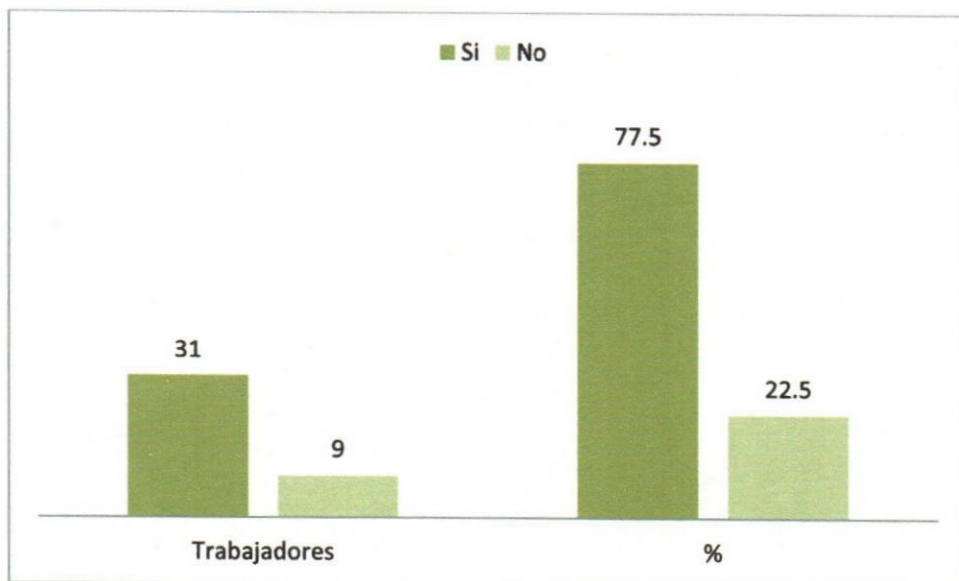
El 72.5% de los trabajadores tiene facultad para tomar decisiones sobre el puesto que ocupa, mientras que el 27.5% no tiene esa facultad por el nivel que ocupa en la cadena de mando.

- Planear y dirigir

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	31	77.5
No	9	22.5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



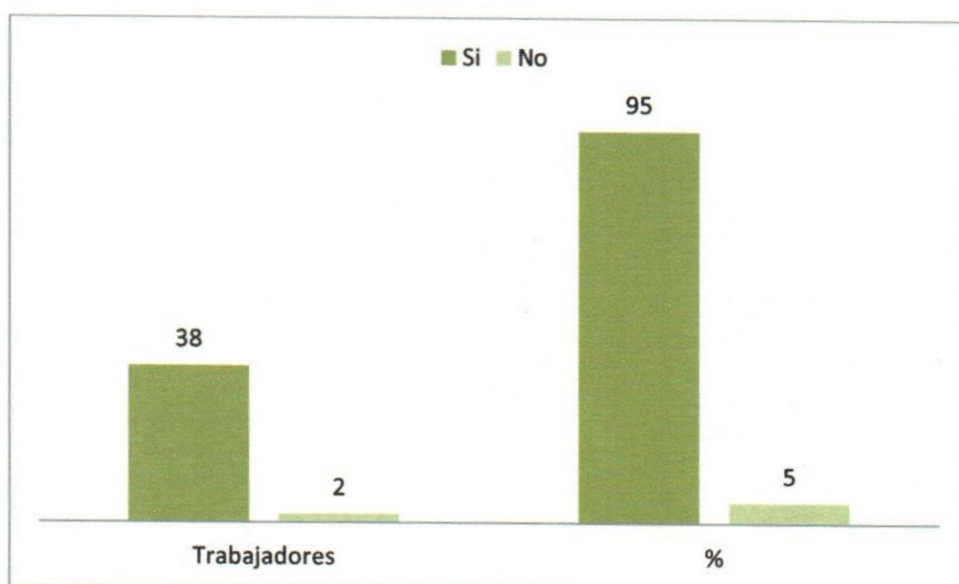
El 77.5% de los trabajadores dicen que tienen iniciativa de planear y dirigir las funciones y actividades respecto a su puesto, por el contrario el 22.5% no tiene esa actitud y habilidad.

- Rapidez

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	38	95
No	2	5
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



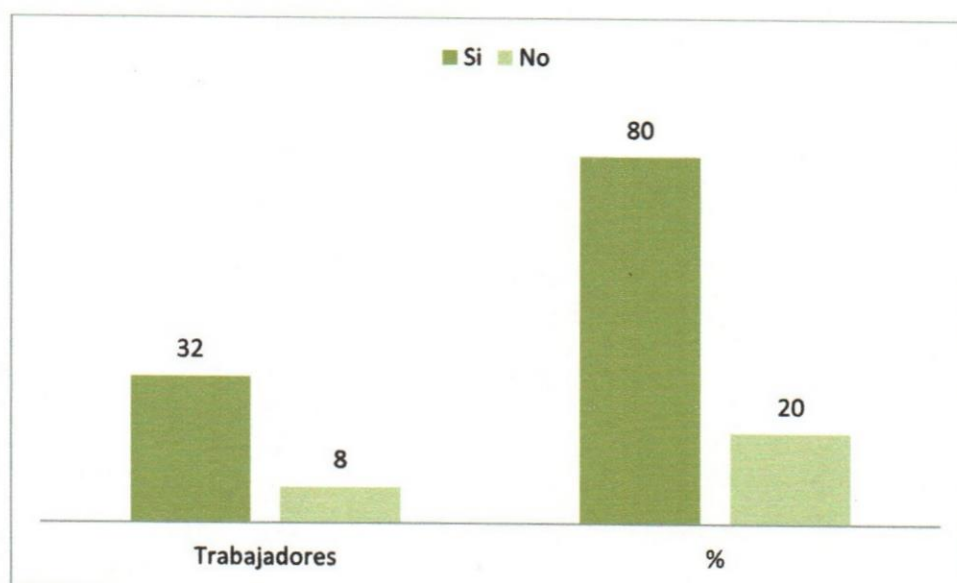
Según los resultados obtenidos el 95% de los trabajadores tienen la facilidad de realizar sus actividades y funciones respecto a su puesto de manera rápida, mientras que el 5% de ellos no tienen esa actitud.

- Capacidad para socializar

a) *Tabulación estadística*

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	32	80
No	8	20
TOTAL	40	100

b) *Representación Grafica*



Según los resultados de la encuesta el 80% de los trabajadores tiene capacidad para socializar con las personas que lo rodean en su entorno laboral, mientras que el 20% no tiene esa habilidad

Cabe mencionar que el buen trato y la comunicación con los compañeros de trabajo en la institución es importante para generar un ambiente de trabajo agradable.

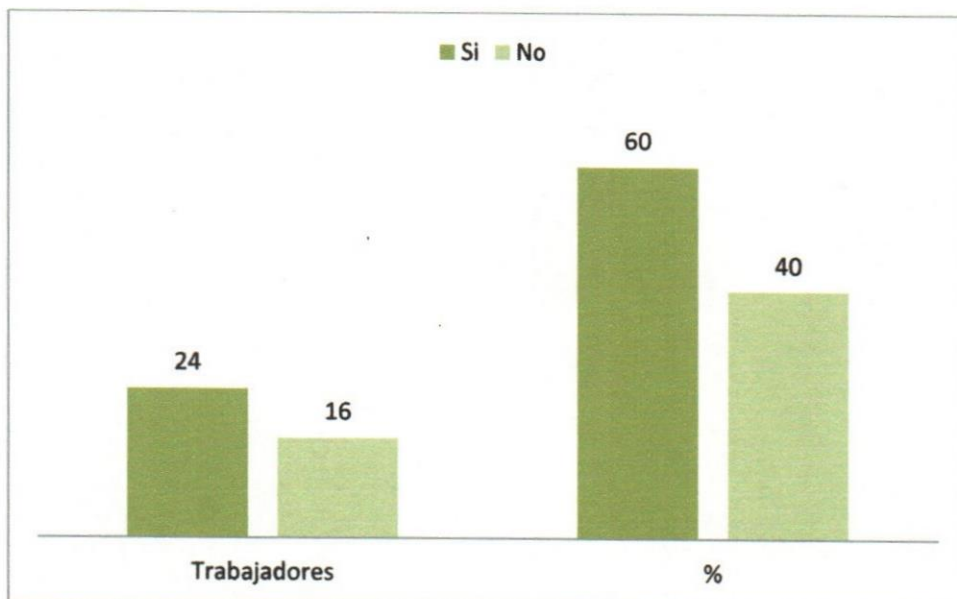
V. Percepciones y Satisfacción Puesto-Percepción

1.- ¿El salario es justo para el trabajo desempeñado?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	24	60
No	16	40
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



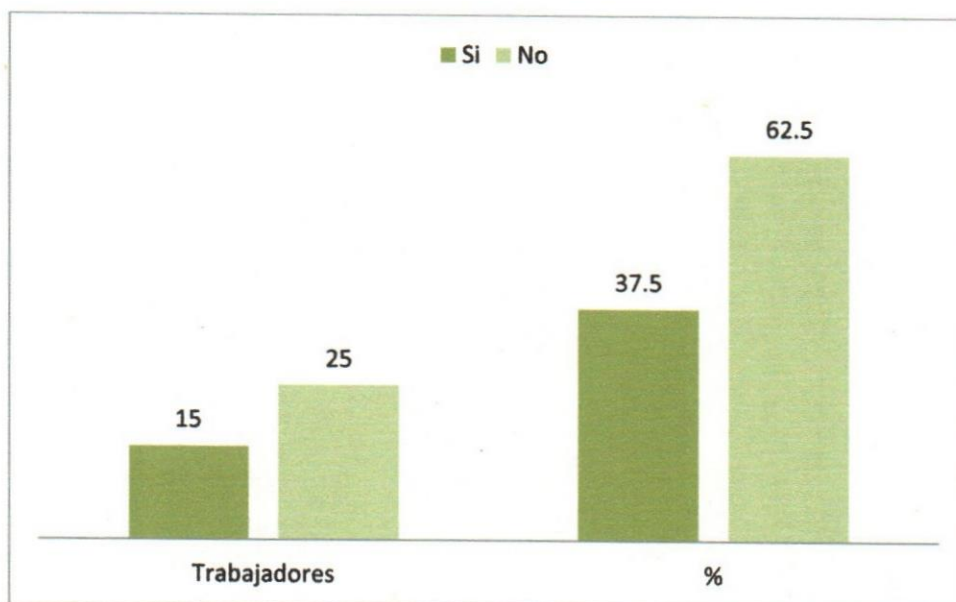
Los resultados obtenidos reflejan que el 60 % de los trabajadores dice que si es justo el salario que percibe para el puesto que desempeña, mientras que el 40% no piensa de la misma manera.

2.- ¿El salario es igual para otros trabajadores que realizan la misma función?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Si	15	37.5
No	25	62.5
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



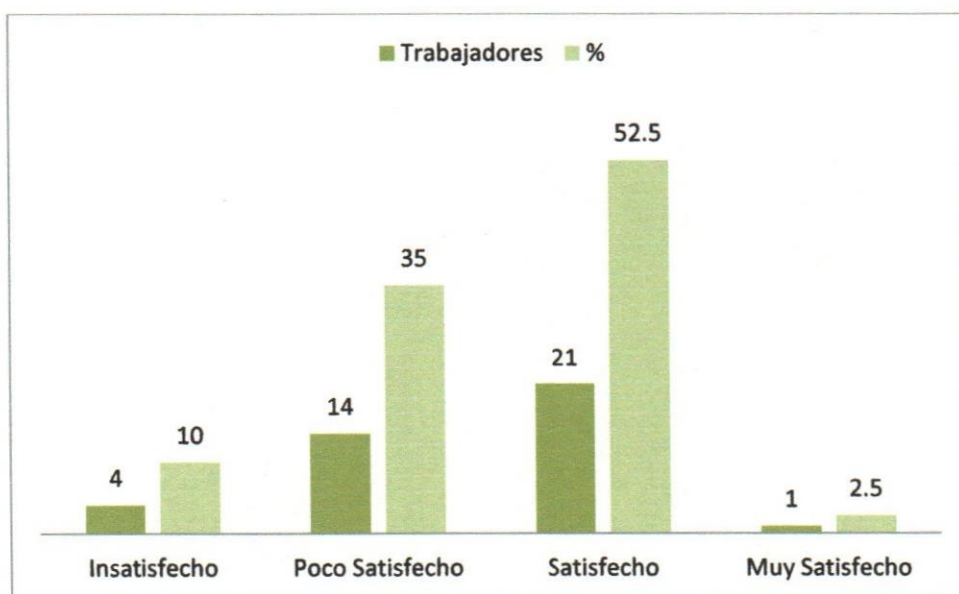
El 62.5 % de los trabajadores dice que no hay igualdad en percepción de sueldos con otras personas que realizan la misma función, por el contrario el 37.5% dice que si perciben el mismo sueldo con otras personas que realizan la misma función.

3.- ¿Que tan satisfecho se siente con la percepción actual?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Insatisfecho	4	10
Poco Satisfecho	14	35
Satisfecho	21	52.5
Muy Satisfecho	1	2.5
TOTAL	40	100

b) Representación Grafica



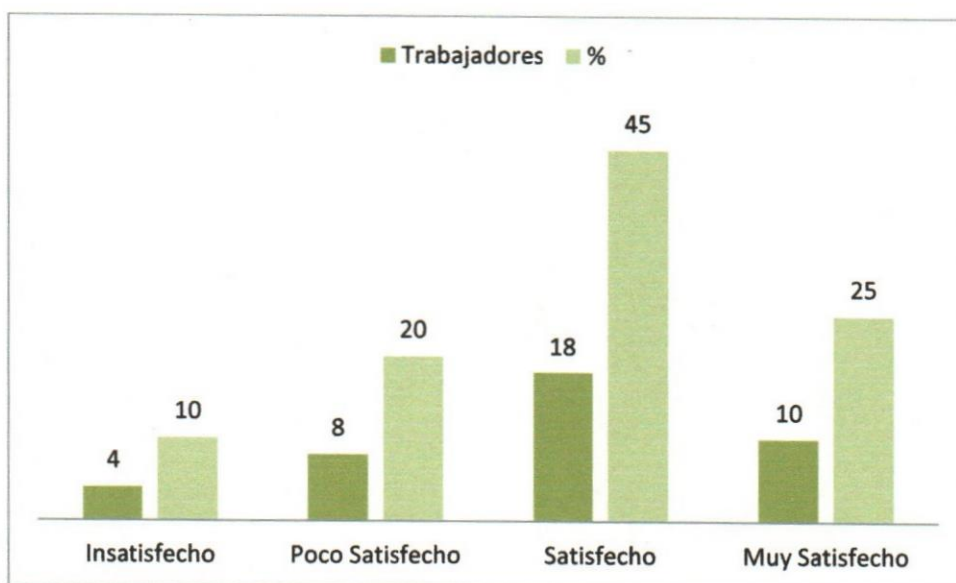
El 52.5% de los trabajadores se sienten satisfechos con su percepción actual en el puesto que desempeñan, el 35% está poco satisfecho, el 10% está insatisfecho y el 2.5% se sienten muy satisfechos con la percepción actual.

4. ¿Qué tan satisfecho se siente con la función actual?

a) Tabulación estadística

Opciones de respuesta	Trabajadores	%
Insatisfecho	4	10
Poco Satisfecho	8	20
Satisfecho	18	45
Muy Satisfecho	10	25
TOTAL	40	100

b) Representación Gráfica



Los resultados reflejan que un 45% de los trabajadores se siente satisfecho con la función actual que desempeña en la institución, el 25% se siente muy satisfecho, el 20% se siente poco satisfecho y solo el 10% se siente insatisfecho con las funciones que desempeña.

4.6 Análisis e interpretación de resultados.

Derivado al estudio realizado al personal de la Subdirección de Programas Preventivos y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede interpretar lo siguiente:

- No existe diferencia significativa entre las fuentes de propuesta y la afinidad de perfil.
- El sindicato y la autoridad contratan mayor porcentaje de personal sin perfil adecuado.
- La bolsa de trabajo tiene mayor selectividad pero también tiene anomalías.
- No existen diferencias significativas entre el origen de la propuesta laboral con la posibilidad que el trabajador por su desempeño laboral pueda acceder a un mejor puesto.
- La propuesta sindical, incide importantemente al hecho de que por ser sindicalizados, los trabajadores puedan acceder a un puesto de mayor relevancia.
- La autoridad por su parte, no interviene con los trabajadores que vienen de una propuesta sindical o de la bolsa de trabajo.
- Existen diferencias significativas entre el origen de su propuesta y el tiempo en que se tarda el trabajador en dominar sus actividades.
- Los trabajadores propuestos por el sindicato, se tardan más que cualquier otro trabajador de propuesta patronal o de bolsa de trabajo, con esto se identifica entonces una deficiencia en las propuestas sindicales.
- No existen diferencias significativas en cuanto a satisfacción con su percepción, ya que 22 (55%) de los trabajadores están satisfechos o muy satisfechos con esta, mientras que 18 (45%) no lo están.
- Sin embargo se identifica que los empleados con propuesta de autoridad tienen una mayor satisfacción con sus percepciones ya que el 67% de estos así lo refiere.
- Los del sindicato tienen mayor insatisfacción (60%), y sin diferencia en los de acceso mediante bolsa de trabajo.

- En la satisfacción por la actividad que se desarrollan si existen diferencias significativas, ya que 29 (72.5%) de los trabajadores están satisfechos o muy satisfechos con esta, mientras que solo 11 (27.5%) no lo están.
- Se identifica que los empleados con acceso mediante bolsa de trabajo, tienen una mayor satisfacción por sus funciones que desarrollan (80%), mientras que la mayor insatisfacción por las funciones desarrolladas se da en las propuestas del sindicato.

Lo antes descrito demuestra que el proceso de selección no se lleva de manera adecuada mediante la subdirección de RH del ISECH, ya que infiere mucho la recomendación de personal a contratar por parte del Sindicato y la autoridad, aun sin cubrir los perfiles adecuados.

4.7 Propuesta o modelo de manual de puestos.

Con el propósito de realizar un adecuado proceso de selección de personal en la Subdirección de Programas Preventivos lo primero que debe realizarse es una reestructuración organizacional de los puestos existentes ubicándolos de acuerdo al nivel de mando que correspondan para evitar con ello duplicidad de puestos, o en su caso contratar personal no necesario.

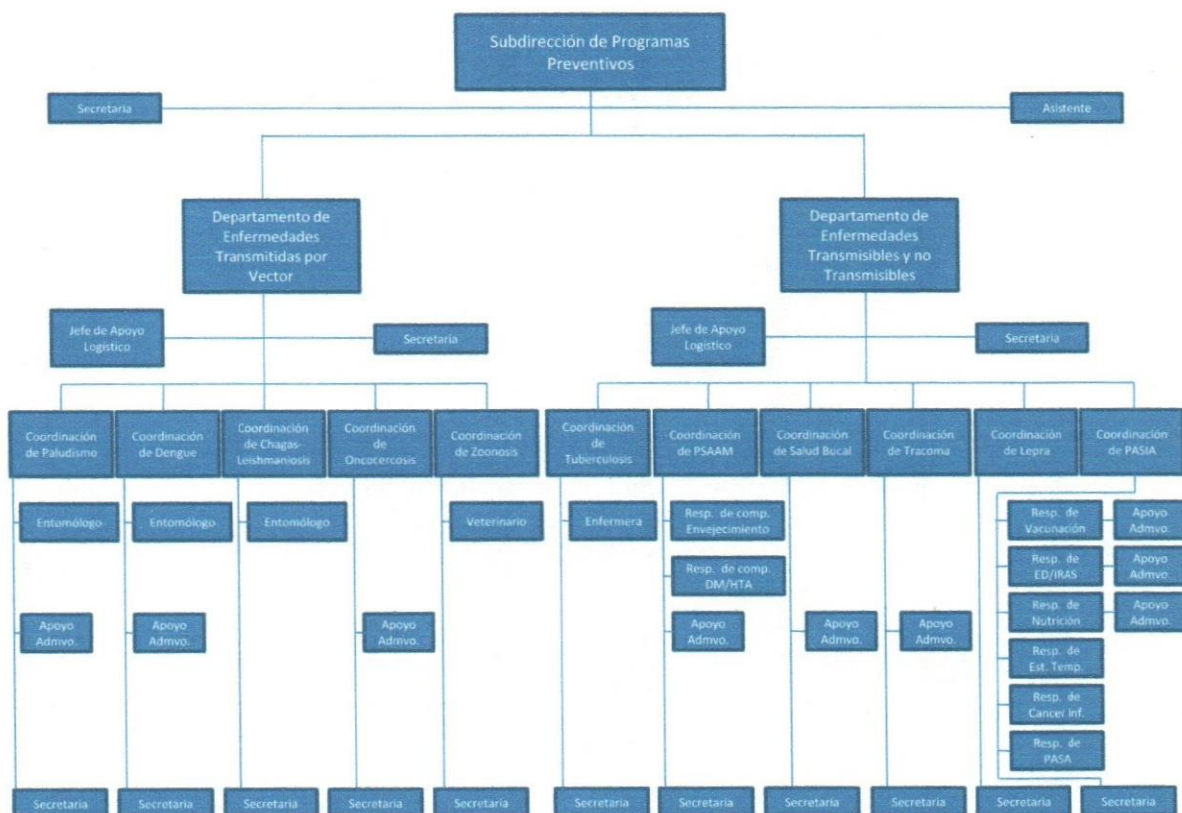
Derivado al resultado del estudio realizado en la presente investigación y aplicando las técnicas y pruebas necesarias para elegir al personal capaz para cumplir con los objetivos de la institución, se propone realizar e implementar un manual de puestos en el que se describa cada uno de los requisitos que el aspirante al puesto debe cumplir, así como determinar las funciones y actividades que debe realizar.

El propósito de implementar un manual de puestos permitirá que al momento de realizar la contratación, de todos los candidatos al puesto, se elija uno para el puesto que se necesita, siempre y cuando cumpla con los requisitos plasmados en el manual antes mencionado, donde estarán descritas las funciones, habilidades y responsabilidades que requiere el mismo.

De esta manera se tendrá con más claridad cuál es el talento humano que necesita la empresa y de la misma manera servirá como guía para que tenga bien definido cual será su papel dentro de la institución y ejecuten de manera más precisa su trabajo.

Con dicho manual se facilitara la contratación, permitirá seleccionar y contratar al personal que se adecue al perfil que el puesto exige, así como la inducción y capacitación del personal interno y los futuros empleados, comprometiéndolos a seguir las políticas institucionales y lograr con ello los objetivos planteados.

• **Estructura Organizacional Propuesta para la Subdirección de Programas Preventivos**



INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE CHIAPAS

SUBDIRECCION DE PROGRAMAS PREVENTIVOS

MANUAL DE PUESTOS

"RAMA MEDICA CONFIANZA" (MANDOS MEDIOS)

CF34261 SUBDIRECTOR ESTATAL
CF34263 JEFE DE DEPARTAMENTO ESTATAL
CF41040 SUPERVISOR MEDICO EN AREA NORMATIVA.
CF41015 COORDINADOR MEDICO EN AREA NORMATIVA "A".

"RAMA MEDICA"

M01004 MEDICO ESPECIALISTA "A".
M01010 MEDICO ESPECIALISTA "B".
M01006 MEDICO GENERAL "A".
M01008 MEDICO GENERAL "B".
M01007 CIRUJANO DENTISTA "A"

"RAMA PARAMEDICA".

M02107 ENFERMERA "C".
M02036 AUXILIAR DE ENFERMERÍA "A".
M02002 BIÓLOGO "A".
M02049 NUTRICIONISTA.
M02054 JEFE DE BRIGADA EN PROGRAMAS DE SALUD.
M02055 JEFE DE SECTOR EN PROGRAMAS DE SALUD.
M02056 JEFE DE DISTRITO EN PROGRAMAS DE SALUD.
M02073 TECNICO EN PROGRAMAS DE SALUD.

M02098 MICROSCOPISTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL PALUDISMO.

M02064 AUXILIAR TECNICO DE DIAGNOSTICO Y/O TRATAMIENTO.

“RAMA AFÍN”.

M03002 VETERINARIO “A”.

“CONFIANZA AFÍN ADMINISTRATIVA”.

CF40004 SOPORTE ADMINISTRATIVO “A”

CF40003 SOPORTE ADMINISTRATIVO “B”

CF40002 SOPORTE ADMINISTRATIVO “C”

CF40001 SOPORTE ADMINISTRATIVO “D”

“RAMA AFÍN ADMINISTRATIVA”.

M03025 APOYO ADMINISTRATIVO A-1

M03024 APOYO ADMINISTRATIVO A-2

M03023 APOYO ADMINISTRATIVO A-3

M03022 APOYO ADMINISTRATIVO A-4

M03021 APOYO ADMINISTRATIVO A-5

M03020 APOYO ADMINISTRATIVO A-6

M03019 APOYO ADMINISTRATIVO A-7

M03018 APOYO ADMINISTRATIVO A-8

RAMA: MEDICA CONFIANZA (MANDOS MEDIOS)

CODIGO: CF34261

PUESTO: SUBDIRECTOR ESTATAL

FUNCIONES.

PLANEAR, ORGANIZAR, COORDINAR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, PERSONAL MEDICO, PARAMEDICO Y ADMINISTRATIVO A SU CARGO Y LAS DE LA MISMA SUBDIRECCION.

ORGANIZAR, COORDINAR Y EVALUAR LAS POLITICAS, PROGRAMAS Y ESTRUCTURAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

COORDINAR, ELABORAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE SALUD DEL AREA DE INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO MEDICO, Y PARA LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS APEGARSE A LOS LINEAMIENTOS QUE LE COMPETAN.

COORDINAR Y EVALUAR LA APLICACIÓN Y OBSERVANCIA DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA LOS SERVICIOS DE ATENCION MÉDICA Y/O SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, SEGÚN EL AREA DE COMPETENCIA.

PROPORCIONAR EN SU CASO LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE ATENCION MEDICA DIRECTA A PACIENTES, SEGÚN LAS PRIORIDADES DE CASOS MEDICOS Y DEMANDA DE TRABAJO ESTABLECIDA.

ACORDAR PERIODICAMENTE CON SU SUPERIOR, EL PLATEAMIENTO Y LAS POSIBLES SOLUCIONES DE LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO DE MEDICO EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL Y ESPECIALIDAD EN UNA DE LAS AREAS BASICAS DE LA MEDICINA Y/O MAESTRIA EN SALUD PUBLICA Y AREAS ADMINISTRATIVAS.

EXPERIENCIA

4 AÑOS COMO MEDICO ESPECIALISTA O MEDICO GENERAL Y 2 AÑOS EN AREA ADMINISTRATIVA.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS SERVICIOS MEDICOS EN HOSPITAL O SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA SEGÚN EL AREA DE ADSCRIPCION.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

DIRECTOR O SECREATARIO DE SALUD

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

JEFE DE DEPARTAMENTO ESTATAL

MEDICO ESPECIALISTA.

MEDICOS GENERALES.

CIRUJANO DENTISTAS.

BIOLOGO.

PUESTOS ADMINISTRATIVOS.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: MEDICA CONFIANZA (MANDOS MEDIOS)

CODIGO: CF34263

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO ESTATAL

FUNCIONES.

PLANEAR, ORGANIZAR, COORDINAR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES DEL PERSONAL MEDICO, PARAMEDICO Y ADMINISTRATIVO A SU CARGO Y LAS DEL MISMO DEPARTAMENTO.

ORGANIZAR, COORDINAR Y EVALUAR LAS POLITICAS, PROGRAMAS Y ESTRUCTURAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

COORDINAR, EN SU CASO ELABORAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE SALUD DEL AREA DE INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO MEDICO, Y PARA LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS APEGARSE A LOS LINEAMIENTOS QUE LE COMPETAN.

COORDINAR Y EVALUAR LA APLICACIÓN Y OBSERVANCIA DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA LOS SERVICIOS DE ATENCION MÉDICA Y/O SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, SEGÚN EL AREA DE COMPETENCIA.

PROPORCIONAR EN SU CASO LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE ATENCION MEDICA DIRECTA A PACIENTES, SEGÚN LAS PRIORIDADES DE CASOS MEDICOS Y DEMANDA DE TRABAJO ESTABLECIDA.

ACORDAR PERIODICAMENTE CON SU SUPERIOR, EL PLATEAMIENTO Y LAS POSIBLES SOLUCIONES DE LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO DE MEDICO EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL Y ESPECIALIDAD EN UNA DE LAS AREAS BASICAS DE LA MEDICINA Y/O MAESTRIA EN SALUD PUBLICA Y AREAS ADMINISTRATIVAS.

EXPERIENCIA

3 AÑOS COMO MEDICO ESPECIALISTA O MEDICO GENERAL Y 2 AÑOS EN AREA ADMINISTRATIVA.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS SERVICIOS MEDICOS EN HOSPITAL O SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA SEGÚN EL AREA DE ADSCRIPCION.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SUBDIRECTOR O DIRECTOR.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

MEDICO ESPECIALISTA.

MEDICOS GENERALES.

CIRUJANO DENTISTAS.

BIOLOGO.

PUESTOS ADMINISTRATIVOS.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: MEDICA CONFIANZA (MANDOS MEDIOS)

CODIGO: CF41040

PUESTO: SUPERVISOR MEDICO EN AREA NORMATIVA.

FUNCIONES

SUPERVISAR Y EVALUAR EL DESARROLLO Y EFICIENCIA DE LOS PROGRAMAS Y METAS DE SERVICIOS, PROPUESTOS POR EL AREA CENTRAL O ESTATAL, REALIZANDO LAS ACTIVIDADES TECNICO ADMINISTRATIVAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION.

VISITAR PERIODICAMENTE LAS AUNIDADES DE SERVICIO MEDICO, PARA VERIFICAR QUE LOS PROCESAMIENTOS TECNICO ADMINISTRATIVOS, SE REALICEN ACORDES CON INSTRUCTIVOS Y POLITICAS INSTITUCIONALES.

REDACTAR INFORMES Y RECOMENDACIONES PARA LAS AUTORIDADES COMPETENTES, SOBRE LAS MEJORAS QUE SE PUEDAN REALIZAR EN LOS METODOS O SISTEMAS.

APOYAR EN CURSOS DE FORMACION PARA EL PERSONAL ACERCA DE LA PROBLEMÁTICA TECNICO ADMINISTRATIVA DE SU AREA Y REALIZAR ACTIVIDADES DE DOCENCIA E INVESTIGACION.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACUONDAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO DE MEDICO CIRUJANO, EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL, CON ESPECIALIDAD EN UNA DE LAS AREAS BASICAS DE LA MEDICINA, ASI COMO ACREDITACION DE UN CURSO DE ADMINISTRACION EN SERVICIOS DE SALUD (CON DURACION MINIMA DE 6 MESES), O MEDICO ESPECIALISTA EN ALGUNA DE LAS AREAS BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SA LUD (MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE HOSPITALES O DE SALUD PUBLICA).

EXPERIENCIA

24 MESES COMO COORDINADOR MEDICO EN AREA NORMATIVA "A".

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SUPERVISAR FUNCIONES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN LAS UNIDADES APLICATIVAS O NORMATIVAS DE ACUERDO AL AMBITO DE SU COMPETENCIA.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO).

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

MEDICO GENERAL EN AREA NORMATIVA.

MEDICO ESPECIALISTA EN AREA NORMATIVA.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: MEDICA CONFIANZA (MANDOS MEDIOS)

CODIGO: CF41015

PUESTO: COORDINADOR MEDICO EN AREA NORMATIVA "A".

FUNCIONES.

PLANEAR, COORDINAR Y SUPERVISAR CONJUNTAMENTE CON EL JEFE DE DEPARTAMENTO, LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DEL AREA CORRESPONDIENTE.

ESTABLECER LOS MECANISMOS DE CONTROL QUE REQUIERA LA OPERACIÓN DE SU AREA, DE ACUERDO A LAS NORMAS E INSTRUCTIVOS VIGENTES EMITIDOS POR LAS AREAS NORMATIVAS CORRESPONDIENTES.

PRESENTAR INFORMACION DE RESULTADOS Y METAS ALCANZADAS EN SU SERVICIO.

ELABORAR, REVISAR, ANALIZAR Y CONTROLAR LA DOCUMENTACION QUE GENERE SU AREA.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO DE MEDICO CIRUJANO EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL, CON ESPECIALIDAD EN UNA DE LAS AREAS BASICAS DE LA MEDICINA, ASI COMO ACREDITACION DE UN CURSO DE ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD (CON DURACION MINIMA DE 6 MESES).

TITULO DE MEDICO ESPECIALISTA EN ALGUNA DE LAS AREAS BASICAS DE LA ADMINSTRACION DE SERVICIOS DE SALUD (MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE HOSPITALES O EN SALUD PUBLICA) EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

12 MESES COMO JEFE DE UNIDAD DE ATENCION MÉDICA.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

REQUIERE DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES TECNICO ADMINISTRATIVAS A DESARROLLAR EN EL AREA A SU CARGO, A NIVEL CENTRAL Y ESTATAL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDOS MEDIOS.)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

MEDICOS ESPECIALISTAS EN AREA NORMATIVA.

MEDICOS GENERALES EN AREA NORMATIVA.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: MEDICA

CÓDIGO: M01004

PUESTO: MEDICO ESPECIALISTA "A".

FUNCIONES.

ORGANIZAR, REALIZAR Y EN SU CASO COORDINAR, LAS ACTIVIDADES FINALES DE LOS PROGRAMAS SECTORIALES DE ACCIÓN Y DE APOYO, ESTABLECIDAS POR LOS TRES NIVELES DE ATENCION DEL SECTOR SALUD.

ORGANIZAR, REALIZAR Y EN SU CASO COORDINAR, LAS ACTIVIDADES Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS SERVICIOS AUXILIARES, PARA EL DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ATENCION MEDICA Y AQUELLOS DE ESTE TIPO, QUE SEAN REQUERIDOS POR LOS PROGRAMAS DE SALUD PUBLICA.

COORDINAR, REALIZAR Y EN SU CASO EVALUAR, LA APLICACIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DE ATENCION MEDICA Y SUS AUXILIARES, Y LAS DE ASISTENCIA SOCIAL, SEGÚN EL NIVEL DE ATENCION DE LA UNIDAD MEDICA Y SOCIAL DONDE SE UBICA.

EJERCER SUS ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LA SALUD PUBLICA Y PROPORCIONAR SERVICIOS EN LAS AREAS DE: EDUCACIÓN PARA LA SALUD; ORIENTACIÓN NUTRICIONAL; PREVENCIÓN Y CONTROL DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS Y PARASITARIAS; VIGILANCIA E INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLÓGICA; SALUD MATERNO-INFANTIL; SALUD MENTAL, SALUD AMBIENTAL; CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA, PLANIFICACIÓN FAMILIAR.

EJERCER ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LA ATENCION MEDICA Y PROPORCIONAR SERVICIOS EN LAS AREAS DE: PROMOCIÓN GENERAL Y PROTECCIÓN ESPECIFICA; DIAGNOSTICO TEMPRANO Y TRATAMIENTO OPORTUNO; PREVENCIÓN Y CURACIÓN DE INVALIDES FÍSICA Y MENTAL.

EJERCER ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LA ASISTENCIA SOCIAL Y PROPORCIONAR SERVICIOS DE: ATENCION A MENORES Y ANCIANOS EN ESTADO DE ABANDONO; PROMOCIÓN DEL BIENESTAR Y ALIMENTACIÓN COMPLEMENTARIA.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO PROFESIONAL DE MEDICO CIRUJANO EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

1 AÑO DE EJERCICIO PROFESIONAL.

ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRAN EN UNIDADES DE 1er. NIVEL DE ATENCIÓN (ÚNICAMENTE EN CENTROS DE SALUD A PARTIR DE 12 MÓDULOS Y PARA LA ESPECIALIDAD DE EPIDEMIOLOGÍA A PARTIR DE 10 MÓDULOS), 2do y 3er. NIVEL DE ATENCIÓN.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE UNIDAD EN HOSPITAL.

JEFE DE UNIDAD DE ATENCIÓN MÉDICA "D" EN UNIDADES DE 1er. NIVEL.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE.

ÁREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: MEDICA.

CODIGO: M01010

PUESTO: MEDICO ESPECIALISTA "B".

FUNCIONES.

ORGANIZAR, REALIZAR Y EN SU CASO COORDINAR, LAS ACTIVIDADES FINALES DE LOS PROGRAMAS SECTORIALES DE ACCION Y DE APOYO, ESTABLECIDAS POR LOS TRES NIVELES DE ATENCION DEL SECTOR SALUD.

ORGANIZAR, REALIZAR Y EN SU CASO COORDINAR, LAS ACTIVIDADES Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS SERVICIOS AUXILIARES, PARA EL DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ATENCION MEDICA Y AQUELLOS DE ESTE TIPO, QUE SEAN REQUERIDOS POR LOS PROGRAMAS DE SALUD PUBLICA.

COORDINAR, REALIZAR Y EN SU CASO EVALUAR, LA APLICACIÓN TECNICA Y ADMINISTRATIVA DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD, DE ATENCION MEDICA Y SUS AUXILIARES, Y LAS DE ASISTENCIA SOCIAL, SEGÚN EL NIVEL DE ATENCION DE LA UNIDAD MEDICA Y SOCIAL DONDE SE UBICA.

EJERCER SUS ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LA SALUD PUBLICA Y PROPORCIONAR SERVICIOS EN LAS AREAS DE: EDUCACION PARA LA SALUD; ORIENTACION NUTRICIONAL; PREVENCIÓN Y CONTROL DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS Y PARASITARIAS; VIGILANCIA E INVESTIGACION EPIDEMIOLOGICA; SALUD MATERNO-INFANTIL; SALUD AMBIENTAL; CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA, PLANIFICACIÓN FAMILIAR,ETC.

EJERCER ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LA ATENCION MEDICA Y PROPORCIONAR SERVICIOS EN LAS AREAS DE: PROMOCION GENERAL Y PROTECCION ESPECIFICA; DIAGNOSTICO TEMPRANO Y TRATAMIENTO OPORTUNO; PREVENCIÓN Y CURACION INVALIDES FISICA Y MENTAL.

EJERCER ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LA ASISTENCIA SOCIAL Y PROPORCIONAR SERVICIOS DE: ATENCION A MENORES Y ANCIANOS EN ESTADO DE ABANDONO; PROMOCION DEL BIENESTAR DEL SENESCENTE; TUTELA DE MENORES Y ALIMENTACION COMPLEMENTARIA.

REALIZAR, SUPERVISAR Y EN SU CASO INFORMAR Y ACORDAR CON SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR SOBRE LAS DESVIACIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS NORMAS, TECNICAS RELATIVAS A LA PRESTACION DE SERVICIOS DE ATENCION PRIMARIA A LA SALUD, EDUCACION PARA LA SALUD, ELABORACION, INTEGRACION Y USO DEL EXPEDIENTE CLINICO, PRESTACION DE SERVICIOS DE ATENCION MEDICA EN HOSPITALES GENERALES ; PRESTACION DE SERVICIOS DE ATENCION MEDICA DE PSIQUIATRIA EN HOSPITALES GENERALES Y DE ESPECIALIDAD PRESTACION DE SERVICIOS DE ASISTENCIA SOCIAL EN CASAS DE CUNA, ENTRE OTRAS.

COPARTICIPAR, REALIZAR Y EN SU CASO SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES TECNICO ADMINISTRATIVAS EN RELACION CON EL VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS PROGRAMADAS PARA LA ATENCION DE LA SALUD PUBLICA.

CUMPLIR Y HACER CUMPIR LAS DISPOSICIONES TECNICAS, ADMINISTRATIVAS, JURIDICAS Y LEGALES, ESTABLECIDAS PARA GARANTIZAR LA SALUD INDIVIDUAL Y COLECTIVA, CON JUSTICIA E IGUALDAD SOCIAL DE LA POBLACION.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO Y CEDULA PROFESIONAL DE MEDICO CIRUJANO, CON ESPECIALIDAD EN ALGUNA DE LAS AREAS BASICAS DE LA MEDICINA, O DE LA ADMINISTRACION DE SALUD; O CON ALGUNA DE LAS ESPECIALIDADES BASICAS DE LOS SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

24 MESES COMO MEDICO ESPECIALISTA "A".

ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA EN UNIDADES DE 1er NIVEL DE ATENCION (UNICAMENTE EN CENTROS DE SALUD URBANA A PARTIR DE 12 MODULOS) 2do Y 3er NIVEL DE ATENCION.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE UNIDAD EN HOSPITAL.

JEFE DE UNIDAD DE ATENCION MÉDICA "D" EN UNIDADES DE 1er NIVEL.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: MEDICA.

CÓDIGO: M01006

PUESTO: MEDICO GENERAL "A".

FUNCIONES.

REALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES FINALES, DE LOS PROGRAMAS SECTORIALES DE ACCIÓN Y DE APOYO ESTABLECIDAS, SEGÚN EL NIVEL DE ATENCIÓN DE LA UNIDAD MEDICA DONDE SE UBIQUE.

REALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SERVICIOS AUXILIARES, PARA EL DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ATENCIÓN MEDICA Y AQUELLOS DE ESTE TIPO, QUE SEAN REQUERIDOS PARA LOS PROGRAMAS DE SALUD PUBLICA.

REALIZAR Y EN SU CASO SUPERVISAR, LA APLICACIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DE LA NORMATIVA ESTABLECIDA PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD PUBLICA, DE ATENCION MEDICA Y SUS AUXILIARES Y LAS DE ASISTENCIA SOCIAL, SEGÚN EL NIVEL DE ATENCION DE LA UNIDAD MEDICA Y SOCIAL DONDE SE UBIQUE.

EJERCER EN EL CAMPO DE LA SALUD PUBLICA Y CUMPLIR CON EL VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LOS PROGRAMAS DE: EDUCACIÓN PARA LA SALUD, ORIENTACIÓN, NUTRICIONAL, PREVENCIÓN Y CONTROL DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS Y PARASITARIAS, VIGILANCIA E INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLÓGICA, SALUD MATERNO-INFANTIL, SALUD MENTAL, SALUD AMBIENTAL, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA, PLANIFICACIÓN FAMILIAR, ETC.

EJERCER EN EL CAMPO DE LA ATENCION MEDICA Y CUMPLIR CON EL VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA PROMOCIÓN GENERAL Y PROTECCIÓN ESPECIFICA, DIAGNOSTICO TEMPRANO Y TRATAMIENTO OPORTUNO, PREVENCIÓN Y CURACIÓN DE INVALIDES FÍSICA Y MENTAL ENTRE OTRAS.

EJERCER ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LAS ASISTENCIA SOCIAL Y CUMPLIR CON EL VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA ATENCION DE MENORES Y ANCIANOS EN ESTADO DE ABANDONO, PROMOCIÓN DEL BIENESTAR DEL SENESCENTE, TUTELA DE MENORES Y ALIMENTACIÓN COMPLEMENTARIA.

REALIZAR Y AUTOEVALUAR E INFORMAR Y ACORDAR CON SU INMEDIATO SUPERIOR, SOBRE LAS DESVIACIONES Y POSIBLES CORRECCIONES EN LA CALENDARIZACION, VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA OPERACIÓN DE LAS NORMAS TÉCNICAS SEGÚN EL NIVEL DE ATENCION DE LA UNIDAD MEDICA.

PARTICIPAR, REALIZAR Y EN SU CASO SUPERVISAR, LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE CONCURREN EN LA CORRELACION VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS EN LOS PROGRAMAS DE LA SALUD PUBLICA LA ATENCION MEDICA, LA ASISTENCIA INVESTIGACION MEDICA Y SOCIAL.

CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS DISPOSICIONES TECNICAS, ADMINISTRATIVAS, JURIDICAS Y LEGALES, ESTABLECIDAS PARA GARANTIZAR LA SALUD INDIVIDUAL Y COLECTIVA, CON JUSTICIA E IGUALDAD SOCIAL DE LA POBLACION QUE ATIENDE.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO Y CEDULA PROFESIONAL DE MEDICO CIRUJANO, CON ESPECIALIDAD EN ALGUNA DE LAS AREAS BASICAS DE LA MEDICINA, O DE LA ADMINISTRACION DE SALUD; O CON ALGUNA DE LAS ESPECIALIDADES BASICAS DE LOS SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

1 AÑO DE EJERCICIO PROFESIONAL.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA EN UNIDADES DE 1ro Y 3 er. NIVEL DE ATENCION.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE UNIDAD DE ATENCION MEDICA EN UNIDADES DE 1er NIVEL.

JEFE DE UNIDAD EN HOSPITAL O DE SERVICIOS DE UNIDADES 2do Y 3er NIVEL.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE.

ÁREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: MEDICA.

CODIGO: M01008

PUESTO: MEDICO GENERAL "B"

FUNCIONES.

REALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES FINALES DE LOS PROGRAMAS SECTORIALES DE ACCION Y DE APOYO ESTABLECIDAS, SEGÚN EL NIVEL DE ATENCION DE LA UNIDAD MEDICA DONDE SE UBIQUE.

REALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SERVICIOS AUXILIARES, PARA EL DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ATENCION MEDICA Y AQUELLOS DE ESTE TIPO, QUE SEAN REQUERIDOS POR LOS PROGRAMAS DE SALUD PUBLICA.

REALIZAR Y EN SU CASO SUPERVISAR, LA APLICACIÓN TECNICA Y ADMINISTRATIVA DE LA NORMATIVA ESTABLECIDA PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD PUBLICA, DE ATENCION MEDICA Y SUS AUXILIARES Y LAS DE ASISTENCIA SOCIAL, SEGÚN EL NIVEL DE ATENCION DE LA UNIDAD MEDICA Y SOCIAL DONDE SE UBIQUE.

EJERCER EN EL CAMPO DE LA SALUD PUBLICA Y CUMPLIR CON EL VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LOS PROGRAMAS DE: EDUCACION PARA LA SALUD, ORIENTACIÓN NUTRICIONAL, PREVENCIÓN Y CONTROL DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS Y PARASITARIAS, VIGILANCIA E INVESTIGACION EPIDEMIOLOGICA, SALUD MATERNO-INFANTIL, SALUD MENTAL, SALUD AMBIENTAL, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA, PLANIFICACIÓN FAMILIAR, ETC.

EJERCER EN EL CAMPO DE LA ATENCION MEDICA Y CUMPLIR CON EL VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA PROMOCION GENERAL Y PROTECCION ESPECIFICA, DIAGNOSTICO TEMPRANO Y TRATAMIENTO OPORTUNO; PREVENCIÓN Y CURACION DE INVALIDES FISICA Y MENTAL ENTRE OTRAS.

EJERCER ACTIVIDADES EN EL CAMPO DE LA ASISTENCIA SOCIAL Y CUMPLIR CON EL VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA ATENCION DE MENORES Y ANCIANOS EN ESTADO DE ABANDONO; PROMOCION DEL BIENESTAR DEL SENESCENTE, TUTELA DE MENORES Y ALIMENTACION COMPLEMENTARIA.

REALIZAR Y AUTOEVALUAR E INFORMAR Y ACORDAR CON SU INMEDIATO SUPERIOR, SOBRE LAS DESVIACIONES Y POSIBLES CORRECCIONES EN LA CALENDARIZACION, VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA OPERACIÓN DE LAS TECNICAS SEGÚN EL NIVEL DE ATENCION DE LA UNIDAD MEDICA.

PARTICIPAR , REALIZAR Y EN SU CASO SUPERVISAR, LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE CONCURREN EN LA CORRELACION VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS EN LOS PROGRAMAS DE LA SALUD PUBLICA, LA ATENCION MEDICA, LA ASISTENCIA SOCIAL, LA EDUCACION, LA ENSEÑANZA, ADIESTRAMIENTO Y FORMACION DE PERSONAL Y LA INVESTIGACION MEDICA Y SOCIAL.

CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS DISPOSICIONES TECNICAS ADMINISTRATIVAS, JURIDICAS Y LEGALES ESTABLECIDAS PARA GARANTIZAR LA SALUD INDIVIDUAL Y COLECTIVA, CON JUSTICIA E IGUALDAD SOCIAL, DE LA POBLACION QUE ATIENDE.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO PROFESIONAL DE MEDICO CIRUJANO EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL Y CONSTANCIA DE ACREDITACION DE UN CURSO CON DURACION MINIMA DE 6 MESES EN ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD, DE EPIDEMIOLOGIA O EN MEDICINA FAMILIAR.

EXPERIENCIA.

24 MESES COMO MEDICO GENERAL "A" EN AREA URBANA.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRAN EN UNIDADES DE 1er 2do Y 3er NIVEL DE ATENCION.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE UNIDAD DE ATENCION MEDICA EN UNIDADES DE 1er NIVEL.

JEFE DE UNIDAD EN HOSPITAL O DE SERVICIOS EN UNIDADES DE 2do Y 3er NIVEL.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE.

ÁREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO

RAMA: MEDICA.

CÓDIGO: M01007

PUESTO: CIRUJANO DENTISTA "A".

FUNCIONES.

EXAMINAR Y DIAGNOSTICAR EL TRATAMIENTO DE ENFERMOS CON PADECIMIENTOS BUCODENTOMAXILARES, INCLUYENDO EXTRACCIONES, OBTURACIONES, CURACIONES Y LIMPIEZA DE PIEZAS DENTARIAS EN CLÍNICAS, HOSPITALES Y DEMÁS ESTABLECIMIENTOS MÉDICOS.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADÉMICOS.

TITULO PROFESIONAL DE CIRUJANO DENTISTA EXPEDIDO POR INSTITUCIÓN CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

DE 6 A 24 MESES DE RESPONSABILIDAD PROFESIONAL EN ÁREA URBANA O RURAL CON POBLACIÓN CONCENTRADA O POBLACIÓN DISPERSA.

ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA EN UNIDADES DE 1er NIVEL (ÚNICAMENTE EN CENTROS DE SALUD URBANO A PARTIR DE 1 MODULO Y SOLO EN CASO DE EXISTIR UNIDAD DENTAL) 2do Y 3er NIVEL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

EN UNIDADES DE 1er NIVEL.

EL MEDICO GENERAL EN UNIDADES DE 5 MODULOS.

EL JEFE DE UNIDAD DE ATENCION EN UNIDADES A PARTIR DE 6 MODULOS.

EN UNIDADES DE 2do Y 3er NIVEL.

EL RESPONSABLE DEL SERVICIO.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

TECNICO DE ODONTOLOGIA EN UNIDADES A PARTIR DE 120 CAMAS.

OPERADOR CLINICO DE 1er NIVEL (EXCLUSIVO ESTADO DE MEXICO).

ÁREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02105

PUESTO: ENFERMERA "C".

FUNCIONES.

VALORAR EL ESTADO DE SALUD EN FORMA INTEGRAL DE LOS INDIVIDUOS CON BASE EN LAS TECNICAS DE ENFERMERIA ESTABLECIDAS.

PLANEAR INTERVENCIONES GENERALES A INDIVIDUOS CON PROBLEMAS Y/O NECESIDADES DE SALUD.

EJECUTAR Y EVALUAR LAS INTERVENCIONES REALIZADAS PARA EL DIAGNOSTICO Y/O TRATAMIENTO INDICADOS.

PROPICIAR EL CUMPLIMIENTO Y LA INTEGRACION DEL PACIENTE AL PLAN TERAPEUTICO DE ENFERMERIA.

EVALUAR EL CUIDADO PROPORCIONADO.

IDENTIFICAR NECESIDADES DE APRENDIZAJE Y EDUCACION EN INDIVIDUOS.

IMPLEMENTAR PLANES DE EDUCACION PARA LA SALUD.

UTILIZAR LA TECNOLOGIA APLICADA AL CUIDADO GENERAL DEL PACIENTE.

REFERIR Y CONTRAFERIR A LOS USUARIOS PARA LA ATENCION POR OTROS PROFESIONALES DE LA SALUD.

INTERVENIR EN CASOS DE URGENCIA CLINICA O DESASTRE.

REGISTRAR EN LOS INSTRUMENTOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS LAS INTERVENCIONES Y LOS RESULTADOS DE LA ATENCION A PROPORCIONAR.

PARTICIPAR EN LA VALORACION DE LA SUFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS, TECNICOS Y MATERIALES.

PARTICIPAR EN LA COORDINACION DE ACTIVIDADES AL PERSONAL TECNICO Y AUXILIAR DE ENFERMERIA Y A OTROS TRABAJADORES TECNICOS DE LA SALUD.

PARTICIPAR EN LOS ENLACES DE TURNO.

COLABORAR EN LA ELABORACION DE DIAGNOSTICOS SITUACIONALES E INSTRUMENTOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO.

COLABORAR EN LA INTEGRACION Y ACTUALIZACION DE INDICADORES DE CALIDAD.

PARTICIPAR EN EL SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA.

COLABORAR EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE E IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE EDUCACION CONTINUA Y ENSEÑANZA CLINICA.

PARTICIPAR EN LA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE TUTORIA CLINICA.

COORDINAR Y REALIZAR ACTIVIDADES DIRIGIDAS A LAS EDUCACION PARA LA SALUD DE LOS INDIVIDUOS.

PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE CONSULTORIA CLINICA DE ENFERMERIA.

EVALUAR LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL EN PROCESO DE FORMACION.

COLABORAR EN LA APLICACIÓN DE HALLAZGOS EN LA PRACTICA DE ENFERMERIA.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO Y CEDULA DE LICENCIADO EN ENFERMERIA EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

3 AÑOS COMO ENFERMERA GENERAL TITULADA "A" O "B" EN AREA URBANA.

2 AÑOS COMO ENFERMERA GENERAL TITULADA "A" O "B" EN AREA RURAL CON POBLACION CONCENTRADA.

1 AÑO COMO ENFERMERA GENERAL TITULADA "A" O "B" EN AREA RURAL CON POBLACION DISPERSA.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA EN UNIDADES DE 1er 2DO Y 3ER .nivel

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

ENFERMERA GENERAL TITULADA "D".

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

ENFERMERA GENERAL TITULADA "B".

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02036

PUESTO: AUXILIAR DE ENFERMERIA "A".

FUNCIONES

COLABORAR EN LA PROVISION DE CUIDADOS GENERALES AL PACIENTE, INTERVENIR EN LA RECEPCION, ATENCION, EXPLORACION Y ENTREGA DE PACIENTES CON INFORMACION SOBRE SU ESTADO DE SALUD.

TOMAR Y VALORAR SIGNOS VITALES Y SOMATOMETRIA, LLEVANDO EL REGISTRO EN LAS FORMAS ESTABLECIDAS.

ORIENTAR, VIGILAR Y ACOMPAÑAR EN CASO NECESARIO AL PACIENTE DURANTE SU ESTANCIA EN EL SERVICIO O TRASLADO A LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO CON EXPEDIENTE O SOLICITUD DE ESTUDIO.

COLABORAR CON EL MEDICO Y CON EL PROFESIONAL DE ENFERMERIA EN LA CONSULTA EXTERNA, GENERAL DE ESPECIALIDADES, ASI COMO EN PROCEDIMIENTOS DE DIAGNOSTICO Y TERAPEUTICOS.

PARTICIPAR EN LA PREPARACION FISICA DEL PACIENTE PROGRAMADO PARA PROCEDIMIENTOS DE DIAGNOSTICO O TERAPEUTICOS.

COLABORAR Y AUXILIAR AL MEDICO Y AL PROFESIONAL DE ENFERMERIA EN EL TRATAMIENTO MEDICO-QUIRURGICO DEL PACIENTE, COMO SON: CURACIONES, INYECCIONES, VIGILANCIA DE VENOCISIS, MINISTRACION DE MEDICAMENTOS, ETC.

PROPORCIONAR CUIDADOS GENERALES AL PACIENTE COMO SON: CAMBIO DE ROPA DE CAMA, BAÑO, AUXILIO EN LA INGESTA DE ALIMENTOS, ETC., Y ENSEÑAR PROCEDIMIENTOS HIGIENICO DIETETICOS FAVORABLES PARA EL PACIENTE, ASI COMO A LOS FAMILIARES DE LOS MISMOS.

CORROBORAR QUE EL PERSONAL DE INTENDENCIA MANTEGA LIMPIA LA UNIDAD DEL PACIENTE.

CUANTIFICAR EXCRETAS DIGESTIVAS Y URINARIAS Y EN CASO RECOLECTAR MUESTRAS DE LABORATORIO.

SOLICITAR, RECIBIR Y ENTREGAR MEDICAMENTOS, EQUIPO, MATERIAL DE CURACION E INSTRUMENTAL, PARTICIPAR EN EL MANEJO Y CONTROL DE ROPA, PREPARAR, ASEAR, LAVAR Y/O ESTERILIZAR EQUIPOS E INSTRUMENTAL, REGISTRAR DATOS ESPECIFICOS EN PAPELERIA.

INTERVENIR EN AMORTAJAMIENTOS.

REGISTRAR ACTIVIDADES REALIZADAS EN FORMATOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS.

PARTICIPAR EN EL ENLACE DE TURNO DE SU AREA.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD, TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS Y NECESIDADES PRIORITARIAS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

ACREDITAR CARRERA DE ENFERMERIA A NIVEL TECNICO O ESTUDIOS DEL CUARTO SEMESTRE DE LA LICENCIATURA EN ENFERMERIA EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

EN UNIDADES DE 1er, 2do Y 3er. NIVEL DE ATENCION A LA SALUD.

UN AÑO DE EXPERIENCIA DE ACUERDO AL SIGUIENTE ESQUEMA: TERAPIA INTENSIVA, URGENCIAS, RECUPERACION, PREMATUROS Y QUIROFANO.(EN SERVICIOS POCO COMPLEJOS NO REQUIERE EXPERIENCIA) .

ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE LOCALIZA EN UNIDADES DE 1er 2do Y 3er NIVEL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE UNIDAD DE ATENCION MÉDICA "A" O "B".

JEFE DE ENFERMERAS.

ENFERMERA JEFE DE SERVICIOS EN UNIDADES A PARTIR DE 30 CAMAS.

ENFERMERA GENERAL TITULADA "A" O "B".

IVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02002

PUESTO: BIOLOGO "A"

FUNCIONES.

ATENDER CORRECTAMENTE Y OPORTUNAMENTE A LOS USUARIOS, ORIENTARLOS E INSTRUIRLOS.

EFECTUAR LA TOMA DE PRODUCTOS BIOLOGICOS.

EJECUTAR ANALISIS Y LLEVAR EL CONTROL, RIGUROSO DE LOS ESTABLECIDOS PARA REALIZAR SU TRABAJO ADECUADAMENTE.

EFECTUAR ESTUDIOS Y PRUEBAS, PARA DETECTAR EL COMPORTAMIENTO Y EVOLUCION DE LAS ENFERMEDADES EN LAS ESPECIES QUE SE ENCUENTRAN EN OBSERVACION.

REGISTRAR E INFORMAR LOS RESULTADOS RESPONSABILIZANDOSE DE ELLOS.

PRODUCIR, MANEJAR Y CONTROLAR SUSTANCIAS BIOLOGICAS PARA EL DIAGNOSTICO, PREVENCION Y CURACION DE ENFERMEDADES TRANSMISIBLES.

REGISTRA Y CONCENTRA DATOS PARA LA INFORMACION ESTADISTICA.

PREPARAR CULTIVOS DE FLORA Y FAUNA PARA ESTUDIOS EXPERIMENTALES.

ELABORAR PRUEBAS DE MICROSCOPIO QUE PERMITAN OBSERVAR CARACTERISTICAS, COMPORTAMIENTO Y RESULTADOS POSIBLES EN LA PREVENCION EPIDEMIOLOGICA.

CUIDAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS APARATOS, INSTRUMENTOS Y ACCESORIOS, ASI COMO DE LAS INSTALACIONES EN EL LABORATORIO, REPORTANDO OPORTUNAMENTE LAS FALLAS DE ESTOS INSTRUMENTOS A QUIEN CORRESPONDA.

EFECTUAR EXPERIMENTOS QUE ELEVEN LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS PRODUCTOS BIOLOGICOS.

PARTICIPAR EN ACTIVIDADES ACADEMICAS Y DE INVESTIGACION. REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGUN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO DE LICENCIADO EN BIOLOGIA EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

1 AÑO EN EL AMBITO DE SU ESPECIALIDAD.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE LOCALIZA EN UNIDADES DE 2do y 3er. NIVEL DE ATENCION.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE UNIDAD EN HOPSITAL.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

TECNICO LABORATORISTA "A" O "B" (FUNCIONALMENTE).

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02049

PUESTO: NUTRICIONISTA.

FUNCIONES.

PARTICIPAR EN LA REALIZACION DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES TECNICO ADMINISTRATIVAS, INVESTIGACION Y EVALUACION DE LOS DIVERSOS FACTORES RELACIONADOS CON LOS PROBLEMAS DE NUTRICION Y ALIMENTACION DE LA POBLACION.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO DE LICENCIATURA EN NUTRICION EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA

1 AÑO EN UNIDADES HOSPITALARIAS DE 2do. NIVEL DE LOS SERVICIOS APLICABLES A SU PREPARACION PROFESIONAL.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD

SE ENCUENTRA EN UNIDADES A PARTIR DE 120 CAMAS.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE SERVICIOS.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

DIETISTA O TECNICO EN NUTRICION.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02054

PUESTO: JEFE DE BRIGADA EN PROGRAMAS DE SALUD.

FUNCIONES.

PLANEAR Y ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES DE LA PROPIA BRIGADA Y PROPONERLAS A LA JEFATURA DEL SECTOR POR MEDIO DE LOS INTERINATOS , ORDENES DE TRABAJO Y TODOS AQUELLOS DOCUMENTOS QUE INDIQUEN LOS LINEAMIENTOS.

SOLICITAR A LA JEFATURA DEL SECTOR EL EQUIPO Y LOS MATERIALES NECESARIOS PARA LA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS A LA BRIGADA, VIGILANDO SU ADECUADO USO Y CORRECTA APLICACIÓN.

VIGILAR QUE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA BRIGADA, TANTO DE ROCIADO DE INSECTICIDA COMO DE BUSQUEDA DE ENFERMOS, REALICE SU TRABAJO DE ACUERDO A LAS TECNICAS OPERATIVAS ESTABLECIDAS.

IMPARTIR A LOS TECNICOS EN PROGRAMAS DE SALUD EL READIESTRAMIENTO EN EL SERVICIO NECESARIO.

PROPORCIONAR LOS APOYOS ADMINISTRATIVOS Y LOGISTICOS QUE LA BRIGADA REQUIERA.

SOLICITAR A LA JEFATURA DEL SECTOR, EL EQUIPO Y LOS MATERIALES NECESARIOS PARA UNA MEJOR EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS A LA BRIGADA, VIGILANDO POR CONSIGUIENTE EL USO ADECUADO Y SU CORRECTA APLICACIÓN.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

CERTIFICADO DE INSTRUCCIÓN SECUNDARIA EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

HABER REALIZADO TRABAJOS DE CAMPO EN LOS PROGRAMAS DE PALUDISMO, ONCOCERCOSIS , DENGUE O EN CUALQUIER OTRO PROGRAMA DE SALUD, DURANTE UN PERIODO MINIMO DE 1 AÑO, DEMOSTRADOS CON DOCUMENTACION QUE AVALE LOS TRABAJOS REALIZADOS.

ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA EN ENTIDADES FEDERATIVAS (PROGRAMAS PALUDISMO, DENGUE, ONCOCERCOSIS; RABIA, ETC.) A NIVEL ESTATAL Y JURISDICCIONAL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE SECTOR EN PROGRAMAS DE SALUD.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

TECNICO EN PROGRAMAS DE SALUD.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02055

PUESTO: JEFE DE SECTOR EN PROGRAMAS DE SALUD.

FUNCIONES.

ELABORAR Y PROPONER A LA JEFATURA DE DISTRITO LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DEL PROPIO SECTOR DE LAS BRIGADAS QUE LO INTEGRAN.

ESTABLECER LOS INTINERARIOS Y ORDENES DE TRABAJO DE CADA UNA DE LAS UNIDADES DEL SECTOR Y VIGILAR SU DEBIDO CUMPLIMIENTO, DIRECTAMENTE SOBRE EL TERRENO E INDIRECTAMENTE POR MEDIO DE LA INFORMACION QUE ESTE RECIBE

SUPERVISAR AL PERSONAL DE LAS BRIGADAS.

PROMOVER LA VACUNACION Y EL SANEAMIENTO ANTIPALUDICO, ADEMAS DE TODAS AQUELLAS OTRAS ENFERMEDADES TRANSMISIBLES POR VECTOR.

PARTICIPAR EN LA INVESTIGACION DE LAS CONDICIONES QUE GUARDAN LAS ZONAS A SANEAR.

COORDINAR CON LOS JEFES DE BRIGADA Y TECNICOS EN PROGRAMAS DE SALUD LAS ACCIONES A SEGUIR PARA CADA ZONA.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

CERTIFICADO DE INSTRUCCIÓN SECUNDARIA EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICAL.

EXPERIENCIA.

2 AÑOS COMO JEFE BRIGADA EN PROGRAMAS DE SALUD.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA EN ENTIDADES FEDERATIVAS (PROGRAMAS DE PALUDISMO, DENGUE, ONCOCERCOSIS, RABIA, ETC.) A NIVEL ESTATAL Y JURISDICCIONAL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE DISTRITO EN PROGRAMAS DE SALUD.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

JEFE DE BRIGADA EN PROGRAMAS DE SALUD.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02056

PUESTO: JEFE DE DISTRITO EN PROGRAMAS DE SALUD.

FUNCIONES

ELABORAR Y PROPONER AL DEPARTAMENTO TECNICO DEL NIVEL ESTATAL LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DEL PROPIO DISTRITO, ASI COMO DE LOS SECTORES Y BRIGADAS QUE LO INTEGRAN.

ELABORAR Y PROPONER EL PLAN DE TRABAJO DEL DISTRITO, FORMULANDO EN BASE A LAS NORMAS VIGENTES, VIGILANDO DIRECTAMENTE EL TERRENO E INDIRECTAMENTE MEDIANTE LA INFORMACION RECIBIDA, PARA DAR CUMPLIMIENTO A LAS ACTIVIDADES PREVISTAS EN DICHO PLAN.

ESTUDIAR LOS PROGRAMAS DE SALUD, QUE TENDRAN APLICACIÓN EN SU DISTRITO.

DISEÑAR EL PLAN DE TRABAJO PARA LAS BRIGADAS Y SECTORES QUE CONFORMAN SU DISTRITO.

DISTRIBUIR LAS CARGAS DE TRABAJO DEL PERSONAL RESPONSABLE DENTRO DE LAS AREAS A SU CARGO.

PLANEAR LAS ACTIVIDADES TECNICO-ADMINISTRATIVAS EN LAS AREAS QUE CONFORME EL DISTRITO.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

CERTIFICADO DE INSTRUCCIÓN SECUNDARIA EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

3 AÑOS COMO JEFE DE SECTOR.

ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD

SE ENCUENTRA EN ENTIDADES FEDERATIVAS (PROGRAMAS DE PALUDISMO, DENGUE, ONCOCERCOSIS, RABIA, ETC.) A NIVEL ESTATAL Y JURISDICCIONAL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE JURISDICCION.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

JEFE DE SECTOR EN PROGRAMAS DE SALUD.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02073

PUESTO: TECNICO EN PROGRAMAS DE SALUD.

FUNCIONES.

FORMULAR, PREPARAR Y APLICAR INSECTICIDAS, PLAGUICIDAS Y/O PESTICIDAS DE ACUERDO A LOS TIPOS Y CARACTERISTICAS DE LAS PLAGAS.

DETERMINAR E IDENTIFICAR LOS NUCLEOS DE LAS PLAGAS O FOCOS DE INFECCION.

EFFECTUAR LA BUSQUEDA DE ENFERMOS EN VISITAS DOMICILIARIAS Y NOTIFICAR OPORTUNAMENTE LOS CASOS.

FOMENTAR LAS LABORALES EDUCATIVAS DIRIGIDAS A LOS LIDERES O GRUPOS ORGANIZADOS E INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD PARA QUE ACUDAN A LA PRESTACION DEL SERVICIO PREVENTIVO.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN SEAN PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

CERTIFICADO DE SECUNDARIA EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

ACREDITACION DEL CURSO DE INDUCCION AL PUESTO.

AMBITO DE RERSPONSABILIDAD

SE ENCUENTRA EN ENTIDADES FEDERATIVAS (PROGRAMAS DE PALUDISMO, DENGUE, ONCOCERCOSIS, RABIA, ETC) A NIVEL ESTATAL Y JURISDICCIONAL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE BRIGADA EN PROGRAMAS DE SALUD.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02098

PUESTO: MICROSCOPISTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL PALUDISMO.

FUNCIONES.

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN EL AREA DE TRABAJO EN FORMA DIARIA, SEMANAL Y MENSUAL.

PREPARAR, ACONDICIONAR Y LIMPIAR EL EQUIPO DE TRABAJO, ANTES Y DESPUES DE LA JORNADA DE TRABAJO.

REALIZAR LA PREPARACION DE COLORANTES, SALES AMORTIGUADORAS Y SOLUCIONES DE LUZ DE DIA ARTIFICIAL.

EFFECTUAR LA IDENTIFICACION DE LÁMINAS, LA FIJACION DEL EXTENDIDO, LA COLORACION DE LAS MUESTRAS DE SANGRE (CON SOLUCION ACUOSA DE GIEMSA), EL LAVADO CON SOLUCION AMORTIGUADORA Y EL SECADO DE LÁMINAS.

ANOTAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA OBSERVACION, EN LAS RESPECTIVAS FORMAS QUE ACOMPAÑAN LA MUESTRA DE SANGRE.

PREPARAR EL INFORME Y SEPARAR SEMANALMENTE POR PAQUETES LAS MUESTRAS DE SANGRE QUE FUERON OBSERVADAS POR RESULTADOS POSITIVOS Y NEGATIVOS.

ES RESPONSABLE DEL CUIDADO Y CONSERVACION DE LOS LOCALES, MOBILIARIO E INSTALACIONES HIDRAULICAS Y DE DRENAJE, ASI COMO DE LOS LABORATORIOS DE MICROSCOPIA.

COLABORAR EN LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES DE SU AREA.

PREPARAR Y PRESENTAR LOS INFORMES NECESARIOS DE LAS ACTIVIDADES DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN FORMA SEMANAL Y MENSUAL.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

CERTIFICADO DE SECUNDARIA, CON CURSO DE CAPACITACION EN MICROSCOPIA EN PALUDISMO, PROPORCIONADO Y VALIDADO POR LA SECRETARIA DE SALUD Y EN SU CASO POR LOS SERVICIOS ESTATALES DE SALUD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.

EXPERIENCIA.

LA ADQUIRIDA EN SU FORMACION ACADEMICA.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE LOCALIZA EN ENTIDADES FEDERATIVAS (PROGRAMA DE PALUDISMO, DENGUE, ONCOCERCOSIS, RABIA, ETC) A NJVEL ESTATAL Y JURISDICCIONAL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

QUIMICO "A" "B" o "C".

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: PARAMEDICA

CODIGO: M02064

PUESTO: AUXILIAR TECNICO DE DIAGNOSTICOS Y/O TRATAMIENTO.

FUNCIONES.

LLEVAR A CABO LA OPERACIÓN DE APARATOS DE RAYOS X O DE FOTOFLUOROGRAFIA.

TOMAR RADIOGRAFIAS DE ACUERDO A LAS ORDENES DEL MEDICO Y EFECTUAR LOS PROCESOS FOROGRAFICOS RELATIVOS.

TOMAR MUESTRAS PARA EJECUTAR ANALISIS CLINICOS Y ELABORAR LOS INFORMES SOBRE LOS RESULTADOS.

MANTENER LOS REGISTROS, ARCHIVOS Y EL CONTROL DE PRESTAMOS Y DEVOLUCIONES DE INFORMES DE DIAGNOSTICO Y PLACAS.

COLABORAR CON EL LAVADO DE INSTRUMENTOS Y ACCESORIOS, ASI COMO EL ORDENAMIENTO DE LOS MISMOS. EJECUTAR LA LIMPIEZA DE LOS APARATOS.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD, TODAS LAS ACTIIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

CERTIFICADO DE BACHILLERATO, EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

6 MESES EN LA APLICACIÓN DE TECNICAS DE SU ESPECIALIDAD.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD

EXISTE EN UNIDADES DE 2do y 3er. NIVEL DE ATENCION.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

TECNICO RADIOLOGO.

TECNICO ELECTRODIAGNOSTICO.

TERAPISTA.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE.

ÁREAS NOCIVO PELIGROSAS EN HOSPITALES.

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN.

CODIGO: M03002

PUESTO: VETERINARIO "A".

FUNCIONES.

EXAMINAR, OBSERVAR Y DIAGNOSTICAR ENFERMEDADES O LESIONES EN LOS ANIMALES DE LABORATORIO, ASIMISMO PRACTICAR NECROPSIAS Y EXTRACCIONES DE ORGANOS PARA SOMETERLES A ESTUDIO, ESTUDIAR LOS PROCEDIMIENTOS DE LABORATORIO Y DE EVALUACION ESTADISTICA PARA EL DESARROLLO DE ANIMALES CERTIFICADO.

LLEVAR A CABO TODAS LAS ACTIVIDADES MEDICAS, QUIRURGICAS, ZOOTECNICAS Y SANITARIAS QUE SE REQUIEREN EN LOS CUIDADOS, MANEJO Y PRODUCCION DE TODOS LOS ANIMALES DE LABORATORIO.

REALIZAR LABORES PROPIAS DE SU PROFESION EN LOS SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO.

ACATAR REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, NORMAS Y DISPOSICIONES VIGENTES.

ASUMIR FUNCIONES TECNICO-ADMINISTRATIVAS INHERENTES AL TIPO DE ACTIVIDADES QUE SE LE ENCOMIENDEN.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO DE MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA EXPEDIDO POR INSTITUCION CON RECONOCIMIENTO OFICIAL.

EXPERIENCIA.

1 AÑO EN EL LABORATORIO DE EXPERIMENTACION ANIMAL.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL Y EN UNIDADES DE 3er. NIVEL.

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

EL TITULAR DEL AREA.

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

EN UNIDADES DE 3er NIVEL, CENTRAL Y ESTATAL.:

TECNICO LABORATORISTA DE BIOTERIO.

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: CONFIANZA AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: CF40004

PUESTO: SOPORTE ADMINISTRATIVO "A".

FUNCIONES.

COORDINAR, SUPERVISAR Y EVALUAR LAS FUNCIONES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS DE UN NUMERO VARIABLE DE PERSONAL CON NIVEL DE APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD Y EN SU CASO DE NIVEL PROFESIONAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

PARTICIPAR EN LA ELABORACION DE ESTUDIOS ESPECIALIZADOS QUE COADYUVEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

COLABORAR CON LA PLANEACION DE LOS DISTINTOS PROGRAMAS DE TRABAJO Y EN SU ORGANIZACIÓN.

EVALUAR Y SUPERVISAR LA CORRECTA APLICACIÓN EN ADMINISTRACION, DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA O UNIDAD HOSPITALARIA ACORDE A SU AREA DE ADSCRIPCIÓN.

APLICAR EL CONOCIMIENTO Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE LA COMPUTADORA PERSONAL Y PAQUETERIA A FIN DE REALIZAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

CUMPLIR EN TIEMPO Y DISPONIBILIDAD CON LAS TAREAS QUE LE ASIGNE SU SUPERIOR JERARQUICO.

ANALIZAR SOBRE ASIGNACIONES PRESUPUESTALES O ECONOMICAS, FONDOS Y VALORES, RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, PARA EFECTOS DE REVISION DE AUDITORIA.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO O CARTA DE PASANTE DE LA CARRERA A NIVEL LICENCIATURA RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

EXPERIENCIA.

MAS DE 3 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS COMPATIBLES CON EL PUESTO DE SOPORTE ADMINISTRATIVO.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE DEPARTAMENTO, SUBDIRECTOR (MANDOS MEDIOS)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

APOYOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: CONFIANZA AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: CF40003

PUESTO: SOPORTE ADMINISTRATIVO "B".

FUNCIONES.

ORGANIZAR, COORDINAR, CONTROLAR Y SUPERVISAR LAS FUNCIONES, OBJETIVOS Y RECURSOS DEL AREA A LA QUE SE ENCUENTRA ADSCRITO.

COORDINAR, ANALIZAR, DISEÑAR O REDISEÑAR LOS PROGRAMAS QUE LE SEAN ENCOMENDADOS, ASI COMO ELABORAR EL PROGRAMA DETALLADO DE TRABAJO.

IMPLANTAR LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS NECESARIAS PARA EL EFICAZ FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y DE LA ADECUADA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES ASIGNADOS AL AREA DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO.

EVALUAR Y SUPERVISAR LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO EN EL AREA DE HOSPITALES EN SU CASO.

VERIFICAR LAS ACTIVIDADES DE RECOPILACION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION REQUERIDA, PARA ESTUDIOS, SISTEMAS Y PROGRAMAS.

DETERMINAR LOS TIEMPOS PROMEDIO PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES E INFORMA EL GRADO DE AVANCE Y RESULTADO DE LAS MISMAS.

APLICAR SU CONOCIMIENTO EN PAQUETES DE INFORMATICA AL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

COORDINAR LA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE REUNION SOBRE LOS RUBROS DE ASIGNACIONES PRESUPUESTALES, RECURSOS MATERIALES, RECURSOS HUMANOS EN LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO O CARTA DE PASANTE DE LA CARRERA A NIVEL LICENCIATURA RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

EXPERIENCIA.

MAS DE 3 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS COMPATIBLES CON EL PUESTO DE SOPORTE ADMINISTRATIVO.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE DEPARTAMENTO, SUBDIRECTOR (MANDOS MEDIOS)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

APOYOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: CONFIANZA AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: CF40002

PUESTO: SOPORTE ADMINISTRATIVO "C".

FUNCIONES.

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y PRESUPUESTALES Y ACTIVIDADES INHERENTES AL AREA DE RESPONSABILIDAD.

ORGANIZAR, DIRIGIR Y EVALUAR LA OPERACIÓN DE ACTIVIDADES TECNICO-ADMINISTRATIVAS CON BASE A ESTRATEGIAS O POLITICAS PREVIAMENTE FIJADAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

COORDINAR, ANALIZAR Y DISEÑAR LOS PROGRAMAS QUE LE SEAN ENCOMENDADOS, ASI COMO ELABORAR EL PROGRAMA DETALLADO DE TRABAJO.

COORDINAR LA REALIZACION Y SUPERVISION DE REVISIONES EN UNIDADES ADMINISTRATIVAS, ALMACENES, UNIDADES HOSPITALARIAS, ETC. PREVIA ELABORACION DE PROGRAMAS DE TRABAJO PARA U EJECUCION EN LAS AREAS AUDITADAS.

SOMETER A LA CONSIDERACION DE SUS SUPERIORES, DIVERSAS ESTRATEGIAS PARA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

IMPLANTAR LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS NECESARIAS PARA EL EFICAZ FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y LA ADECUADA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES ASIGNADOS AL AREA DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO.

VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y DISPOSICIONES EMITIDAS POR EL EJECUTIVO FEDERAL, ASI COMO LAS INTERNAS DE LA PROPIA DEPENDENCIA.

DETERMINAR OBSERVACIONES EN LAS AREAS REVISADAS Y ELABORAR LOS INFORMES Y REPORTE DE RESULTADOS DE AUDITORIAS.

REALIZAR EL SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES EFECTUADAS POR EL ORGANO INTERNO DE CONTROL PARA SU CUMPLIMIENTO EN SU CASO.

CUMPLIR EN TIEMPO Y DISPONIBILIDAD CON LAS TAREAS QUE LE ASIGNE SU SUPEROR JERARQUICO.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO O CARTA DE PASANTE DE LA CARRERA A NIVEL LICENCIATURA RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

EXPERIENCIA.

MAS DE 3 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS COMPATIBLES CON EL PUESTO DE SOPORTE ADMINISTRATIVO.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE DEPARTAMENTO, SUBDIRECTOR (MANDOS MEDIOS)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

APOYOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: CONFIANZA AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: CF40001

PUESTO: SOPORTE ADMINISTRATIVO "D".

FUNCIONES.

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y PRESUPUESTALES Y ACTIVIDADES INHERENTES AL AREA DE RESPONSABILIDAD.

ORGANIZAR, DIRIGIR Y EVALUAR LA OPERACIÓN DE ACTIVIDADES TECNICO-ADMINISTRATIVAS CON BASE A ESTRATEGIAS O POLITICAS PREVIAMENTE FIJADAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

COORDINAR, ANALIZAR Y DISEÑAR LOS PROGRAMAS QUE LE SEAN ENCOMENDADOS, ASI COMO ELABORAR EL PROGRAMA DETALLADO DE TRABAJO.

COORDINAR LA REALIZACION Y SUPERVISION DE REVISIONES EN UNIDADES ADMINISTRATIVAS, ALMACENES, UNIDADES HOSPITALARIAS, ETC. PREVIA ELABORACION DE PROGRAMAS DE TRABAJO PARA SU EJECUCION EN LAS AREAS AUDITADAS.

SOMETER A LA CONSIDERACION DE SUS SUPERIORES, DIVERSAS ESTRATEGIAS PARA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

IMPLANTAR LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS NECESARIAS PARA EL EFICAZ FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y LA ADECUADA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES ASIGNADOS AL AREA DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO.

VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y DISPOSICIONES EMITIDAS POR EL EJECUTIVO FEDERAL, ASI COMO LAS INTERNAS DE LA PROPIA DEPENDENCIA.

DETERMINAR OBSERVACIONES EN LAS AREAS REVISADAS Y ELABORA LOS INFORMES Y REPORTES DE RESULTADOS DE AUDITORIAS.

REALIZAR EL SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES EFECTUADAS POR EL ORGANO INTERNO DE CONTROL PARA SU CUMPLIMIENTO EN SU CASO.

CUMPLIR EN TIEMPO Y DISPONIBILIDAD CON LAS TAREAS QUE LE ASIGNE SU SUPERIOR JERARQUICO.

VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA Y DISPOSICIONES EMITIDAS POR EL EJECUTIVO FEDERAL ASI COMO LAS INTERNAS DE LA PROPIA DEPENDENCIA

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO O CARTA DE PASANTE DE LA CARRERA A NIVEL LICENCIATURA RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

EXPERIENCIA.

MAS DE 4 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS COMPATIBLES CON EL PUESTO DE SOPORTE ADMINISTRATIVO.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

JEFE DE DEPARTAMENTO, SUBDIRECTOR (MANDOS MEDIOS)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

APOYOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: M03025

PUESTO: APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A-1

FUNCIONES.

COLABORAR EN REGISTRO Y DISTRIBUCION DE CORRESPONDENCIA, MANEJO DE MAQUINAS COPIADORAS, REGISTRO Y ARCHIVO DE CORRESPONDENCIA, APOYO EN ACTIVIDADES TECNICO-ADMINISTRATIVAS Y DE ALMACEN.

RECIBIR, REGISTRAR, CONTROLAR, PREPARAR, ENVIAR, FOLIAR, DISTRIBUIR CORRESPONDENCIA Y DOCUMENTACION EN SU CENTRO DE TRABAJO O FUERA DE EL, A LOS LUGARES QUE LE INDIQUE SU JEFE INMEDIATO.

PREPARAR, LLEVAR, CARGAR Y DESCARGAR PAQUETES EN GENERAL.

RECIBIR Y/O ARCHIVAR CORRESPONDENCIA, HISTORIAS CLINICAS, TARJETAS, FORMAS Y OTROS DOCUMENTOS EN ORDEN ALFABETICO Y EN NUMERO PROGRESIVO, POR MATERIA O CUALQUIER OTRO SISTEMA ADOPTADO POR LA INSTITUCION.

CODIFICAR, CLASIFICAR, CATALOGAR, FORMAR EXPEDIENTES E INTERCALAR LA DOCUMENTACION ASIGNADA.

REGISTRAR Y ELABORAR CONTROLES DE FAX Y DOCUMENTACION RECIBIDA Y TURNADA A LAS AREAS.

EJECUTAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE SE DERIVEN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

REQUISITOS ACADEMICOS.

SECUNDARIA

EXPERIENCIA.

SIN EXPERIENCIA

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SOPORTE ADMINISTRATIVOS, JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: M03024

PUESTO: APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A-2

FUNCIONES.

COLABORAR EN RECIBIR, REGISTRAR, PREPARAR Y DISTRIBUIR CORRESPONDENCIA (FOLIAR, PONER FACSIMIL, ETC.) Y MANTENER EN ORDEN Y AL DIA LA DOCUMENTACION QUE SE GENERA Y SE RECIBE PARA SU CONTROL Y APOYAR EN ACTIVIDADES TECNICO-ADMINISTRATIVAS DE SU AREA DE ADSCRIPCION.

VERIFICAR Y REALIZAR LOS TRÁMITES DE LOS DOCUMENTOS PARA SU REGISTRO Y CANALIZACION DE LOS MISMOS.

RECIBIR Y/O ARCHIVAR CORRESPONDENCIA, HISTORIAS CLINICAS, TARJETAS, FORMAS Y OTROS DOCUMENTOS EN ORDEN ALFABETICO Y EN NUMERO PROGRESIVO, POR MATERIA, CODIFICAR, CLASIFICAR, CATALOGAR, FORMAR EXPEDIENTES, INTERCALAR O CUALQUIER OTRO SISTEMA ADOPTADO POR LA INSTITUCION.

CONTROLAR Y VERIFICAR LA RECEPCION, CARGA, DESCARGA, ENTREGA Y MANEJO DE LOS MATERIALES Y/O MERCANCIA DE ALMACEN A SU CARGO.

COLABORAR EN LA REALIZACION DE PRESUPUESTOS, ESTUDIOS, ANALISIS, INFORMES Y DOCUMENTOS, ASI COMO EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD.

ORGANIZAR Y EJECUTAR LAS ACCIONES DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO DENTRO DE SU AREA DE RESPONSABILIDAD.

PARTICIPAR EN ACTIVIDADES ADMINISTTRATIVAS DE TIPO GENERAL, CLASIFICADAS DE ACUERDO A SU NIVEL DE APTITUDES Y HABILIDADES, EN EL QUE ADEMAS DEBE OPERAR OCASIONALMENTE LAS MAQUINAS DE FOTOCOPIADO, ENGARGOLADORA, DE ESCRIBIR, COMPUTADORA PERSONAL Y ALGUN OTRO TIPO DE MAQUINA DE OFICINA DE FACIL OPERACIÓN.

VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS E INSTRUCTIVOS VIGENTES Y REPORTAR AL JEFE INMEDIATO LAS DESVIACIONES CORRESPONDIENTES.

SOLICITAR LA DOTACION DE EQUIPO Y MATERIAL DE TRABAJO REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN EL AMBITO DE SU RESPONSABILIDAD.

REALIZAR TODAS LAS FUNCIONES QUE SE LE ENCOMIENDEN RELACIONADAS CON SU ACTIVIDAD.

REQUISITOS ACADEMICOS.

SECUNDARIA MAS CARRERA TECNICA DE 1 AÑO

EXPERIENCIA.

1 AÑO EN EL PUESTO INMEDIATO INFERIOR DE LA RAMA AFIN ADMINISTRATIVA DENTRO DEL GOBIERNO ESTATAL.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SOPORTE ADMINISTRATIVOS, JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: M03023

PUESTO: APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A-3

FUNCIONES.

AUXILIAR EN EL ESTUDIO, ANALISIS Y PROPUESTAS DE MODIFICACIONES A SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO EN LOS SIGUIENTES CAMPOS DE ACCION: RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y PRESUPUESTALES, DEPENDIENDO DEL AREA DE RESPONSABILIDAD, EN APEGO A LAS INSTRUCCIONES DEL SUPERIOR JERARQUICO Y DE LAS NORMAS.

COADYUVAR EN LA ELABORACION DE ACTIVIDADES TECNICO-ADMINISTRATIVAS, PRESUPUESTACION Y GASTOS DE PROGRAMAS INHERENTES AL AREA DE RESPONSABILIDAD.

PARTICIPAR Y ASISTIR EN EL ANALISIS DE ESTUDIOS, PROYECTOS Y PROGRAMAS TECNICOS DE ACUERDO A NORMAS ESTABLECIDAS.

REDACTAR INFORMES Y REQUISITAR LOS FORMATOS REQUERIDOS SOBRE AVANCES Y RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS ASIGNADOS EN LAS FECHAS PROGRAMADAS O CUANDO LO REQUIERA EL JEFE INMEDIATO.

REALIZAR CON EFECTIVIDAD, TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

SECUNDARIA MAS CARRERA TECNICA DE 2 AÑOS.

EXPERIENCIA.

2 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN PUESTOS DE LA MISMA RAMA AFIN ADMINISTRATIVA DENTRO DEL GOBIERNO ESTATAL.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SOPORTE ADMINISTRATIVOS, JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: M03022

PUESTO: APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A-4

FUNCIONES.

ORGANIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES Y/O PROGRAMAS DE CARÁCTER ESPECIAL QUE LE SEAN ENCOMENDADOS EN LOS SIGUIENTES CAMPOS DE ACCION: RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y PRESUPUESTALES DEPENDIENDO DEL AREA DE RESPONSABILIDADES, EN APEGO A LAS INSTRUCCIONES DEL SUPERIOR JERARQUICO Y DE LAS NORMAS.

VERIFICAR QUE LA APLICACIÓN DE NORMAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS SEAN APLICADOS CORRECTAMENTE A SUS FUNCIONES ENCOMENDADAS.

MANTENER UNA ADECUADA COORDINACION CON SU JEFE INMEDIATO PARA QUE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS NO SURAN DEMORAS.

CANALIZAR LA TOMA DE DECISIONES DE LOS ASUNTOS EN LOS QUE SE REQUIERA O EN SU CASO, CUMPLIR Y/O HACER CUMPLIR CON LAS DISPISICIONES EMANADAS DE LOS JEFES SUPERIORES.

ELABORAR E INTEGRAR LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DENTRO DE SU AREA DE ADSCRIPCION.

COLABORAR EN LA REALIZACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS DE OTRAS AREAS.

REALIZAR TODAS LAS FUNCIONES QUE LE ENCOMIENDEN RELACIONADAS CON SU ACTIVIDAD.

REQUISITOS ACADEMICOS.

PREPARATORIA.

EXPERIENCIA.

2 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS QUE INTEGRAN LA RAMA AFIN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO ESTATAL.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SOPORTE ADMINISTRATIVOS, JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: M03021

PUESTO: APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A-5

FUNCIONES.

AUXILIAR EN EL ESTUDIO, ANALISIS Y PROPUESTAS TECNICAS A PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, ASI COMO ORGANIZAR Y ASEGURAR EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS E INSTRUCTIVOS DE OPERACIÓN QUE SE REQUIERAN EN LAS ACTIVIDADES Y/O PROGRAMAS DE CARÁCTER ESPECIAL QUE LE SEAN ENCOMENDADOS EN LOS SIGUIENTES CAMPOS DE ACCION: RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y PRESUPUESTALES, DEPENDIENDO DEL AREA DE RESPONSABILIDAD, EN APEGO A LAS INSTRUCCIONES DEL SUPERIOR JERARQUICO Y DE LAS NORMAS.

PARTICIPAR EN EL ANALISIS Y PROPONER CORRECCIONES Y MODIFICACIONES A LAS DESVIACIONES DE LAS NORMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, EN APOYO A LAS AUTORIDADES NORMATIVAS.

ELABORAR TRABAJOS RUTINARIOS Y AQUELLOS DE CARÁCTER ESPECCIAL QUE SEAN ENCOMENDADOS POR SU JEFE INMEDIATO.

ANALIZAR, DETECTAR, INFORMAR O EN SU CASO CORREGIR DESVIACIONES DE APLICACIÓN EN LAS NORMAS PREVIAMENTE ESTABLECIDAS EN SU AREA DE TRABAJO.

ATENDER, ORIENTAR E INFORMAR SOBRE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS EN SU AREA DE TRABAJO.

ORGANIZAR LOS EVENTOS DE CAPACITACION Y ORIENTACION QUE PERMITAN LA DIVULGACION DE NORMAS E INSTRUCTIVOS VIGENTES EN SU AREA DE ADSCRIPCION.

ANALIZAR Y PROPONER ACCIONES QUE TIENDAN A MEJORAR LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE SU AREA.

REALIZAR ACTIVIDADES TECNICO-ADMINISTRATIVAS DE ACUERDO AL DESARROLLO DE PROGRAMAS ESTABLECIDOS O DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

PREPARAR INFORMES PERIODICOS SOBRE LOS AVANCCES Y RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS ASIGNADOS EN LAS FECHAS PROGRAMADAS O CUANDO LO REQUIERA EL JEFE INMEDIATO.

PONER A CONSIDERACION DEL JEFE INMEDIATO, LAS CAUSAS NO PREVISTAS EN LAS NORMAS ESTABLECIDAS.

REALIZAR TODAS LAS FUNCIONES QUE SE LE ENCOMIENDEN RELACIONADAS CON SU ACTIVIDAD.

REQUISITOS ACADEMICOS.

PREPARATORIA MAS CARRERA TECNICA DE 1 AÑO.

EXPERIENCIA.

3 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS QUE INTEGRAN LA RAMA AFIN ADMINISTRATIVA EN EL GOBIERNO ESTATAL.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SOPORTE ADMINISTRATIVOS, JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: M03020

PUESTO: APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A-6

FUNCIONES.

COLABORAR EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES Y/O PROGRAMAS QUE LE SEAN ENCOMENDADAS EN LOS SIGUIENTES CAMPOS DE ACCION: RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y PRESUPUESTALES DEPENDIENDO DEL AREA DE RESPONSABILIDAD O DE LA UNIDAD DE ATENCION MEDICA, EN APEGO A LAS INSTRUCCIONES DEL SUPERIOR JERARQUICO Y DE LAS NORMAS.

ES RESPONSABLE DE LA CONSERVACION Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTALACIONES EN GENERAL DEL AREA O DE LA UNIDAD DE ATENCION MEDICA.

EFFECTUAR EL TRÁMITE DE LAS REQUISICIONES Y PREUPUESTOS ANTE LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES.

ATENDER LAS DEMANDAS SOBRE LAS NECESIDADES PLANTEADAS SOBRE LOS DIFERENTES SERVICIOS.

SOLICITAR LOS INSUMOS NECESARIOS PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES Y CONSERVA EN BUEN ESTADO EL MATERIAL Y EQUIPO QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU CUSTODIA.

VERIFICAR EL AVANCE, FUNCIONES, CONTROL Y DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS Y DEL PRESUPUESTO PARA QUE SEAN LLEVADOS DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS.

PROPONER ACCIONES QUE TIENDAS A MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DENTRO DE SU AREA DE ADSCRIPCION.

COLABORAR CUANDO SE REQUIERA EN LA REALIZACION DE PROGRAMAS ESPECIFICOS DE OTRAS AREAS.

INFORMAR PERIODICAMENTE A LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES SOBRE EL RESULTADO OBTENIDO DE LAS ACTIVIDADES EFECTUADAS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

PREPARATORIA MAS CARRERA TECNICA DE 3 AÑOS.

EXPERIENCIA.

3 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS COMPATIBLES DENTRO DEL GOBIERNO ESTATAL.

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SOPORTE ADMINISTRATIVOS, JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: M03019

PUESTO: APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A-7

FUNCIONES.

ESTUDIAR, ANALIZAR, DETECTAR Y PROPONER MODIFICACIONES A SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN SU AREA, ASI COMO APOYAR A LAS AUTORIDADES NORMATIVAS EN LOS SIGUIENTES CAMPOS DE ACCION: RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y PRESUPUESTALES.

PREPARAR LOS TRABAJOS RUTINARIOS Y ESPECIALES DE LAS FUNCIONES INHERENTES AL AREA QUE LE SEAN ENCOMENDADOS POR SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR.

ANALIZAR Y DETECTAR LAS DESVIACIONES EN LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS VIGENTES.

PARTICIPAR EN LA CORRECCION DE DESVIACCIONES, EN LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE TRABAJO Y EN LA IMPLANTACION DE SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.

SOLICITAR LA DOTACION DE EQUIPO Y MATERIAL DE TRABAJO REQUERIDOS PARA LA CAPACITACION Y ORIENTACION DEL PERSONAL.

PRESENTAR A CONSIDERACION DEL JEFE INMEDIATO LOS CASOS NO PREVISTOS EN LAS NORMAS ESTABLECIDAS E INFORMAR SOBRE LAS ACTIVIDADES A SU CARGO.

PREPARAR INFORMES PERIODICOS DE LOS AVANCES Y RESULTADOS EN LAS FECHAS PROGRAMADAS O CUANDO SE LO REQUIERA SU JEFE INMEDIATO.

REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

PREPARATORIA MAS CARRERA TECNICA DE 3 AÑOS O EL 50% DE CREDITOS CUBIERTOS DE UNA CARRERA A NIVEL LICENCIATURA O CARTA DE PASANTE, APLICABLE A LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

EXPERIENCIA.

3 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS QUE INTEGRAN LA RAMA AFIN ADMINISTRATIVA DENTRO DEL GOBIERNO ESTATAL

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SOPORTE ADMINISTRATIVOS, JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

RAMA: AFIN ADMINISTRATIVA.

CODIGO: M03018

PUESTO: APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A-8

FUNCIONES.

ESTUDIAR ANALIZAR, DETECTAR Y PROPONER MODIFICACIONES A SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN SU AREA, ASI COMO APOYAR A LAS AUTORIDADES NORMATIVAS EN LOS SIGUIENTES CAMPOS DE ACCION: RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y PRESUPUESTALES.

PREPARAR LOS TRABAJOS RUTINARIOS Y ESPECIALES DE LAS FUNCIONES INHERENTES AL AREA QUE LE SEAN ENCOMENDADOS POR SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR.

ANALIZAR Y DETECTAR LAS DESVIACIONES EN LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS VIGENTES.

PARTICIPAR EN LA CORRECCION DE DESVIACIONES EN LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE TRABAJO Y EN LA IMPLEMENTACION DE SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.

SOLICITAR LA DOTACION DE EQUIPO Y MATERIAL DE TRABAJO REQUERIDOS PARA LA CAPACITACION Y ORIENTACION EN EL DESARROLLO DE LAS LABORES DEL PERSONAL ASIGNADO AL AREA.

PRESENTAR A CONSIDERACION DEL JEFE INMEDIATO LOS CASOS NO PREVISTOS EN LAS NORMAS ESTABLECIDAS E INFORMAR SOBRE LAS ACTIVIDADES A SU CARGO.

PREPARAR INFORMES PERIODICOS DE LOS AVANCES Y RESULTADOS EN LAS FECHAS PROGRAMADAS O CUANDO SE LO REQUIERA SU JEFE INMEDIATO.

REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS Y LAS QUE SE LE DEMANDEN SEGÚN PROGRAMAS PRIORITARIOS.

REQUISITOS ACADEMICOS.

TITULO O CARTA DE PASANTE QUE ACREDITE EL FINIQUITO DE UNA CARRERA PROFESIONAL A NIVEL LICENCIATURA, RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

EXPERIENCIA.

3 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS QUE INTEGRAN LA RAMA AFIN ADMINISTRATIVA DENTRO DEL GOBIERNO ESTATAL

AMBITO DE RESPONSABILIDAD.

SE ENCUENTRA A NIVEL CENTRAL, ESTATAL, JURISDICCIONAL

NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.

SOPORTE ADMINISTRATIVOS, JEFE DE DEPARTAMENTO (MANDO MEDIO)

NIVEL INMEDIATO INFERIOR.

NO TIENE

AREAS NOCIVO PELIGROSAS:

CONFORME AL MANUAL PARA PREVENIR Y DISMINUIR Y DISMINUIR RIESGOS DE TRABAJO.

Conclusiones.

Con una reingeniería de recursos humanos, se puede operar la estructura organizacional necesaria, con la tendencia de regularizar los códigos autorizados para la función y homogenizar estos a igual trabajo-igual percepción, generando de esta forma un ámbito laboral armonioso entre los empleados.

De los recursos humanos estudiados se identifican códigos y funciones que deben estar adscritos a otras áreas o a otros niveles de la organización, por ejemplo los apoyos administrativos con función de chofer a la coordinación administrativa de la dirección de salud pública, los jefes de brigada, sector, distrito y técnicos en programas de salud al nivel jurisdiccional, el microscopista y el auxiliar técnico de diagnóstico y tratamiento al laboratorio estatal de salud pública.

Para un buen proceso de selección de personal, la Subdirección de Programas Preventivos debe implementar el manual de puestos propuesto, ya que las actividades de los puestos no se deben trazar en función de lo que una persona puede hacer, sino en función de lo que la institución necesita, además de que será una buena herramienta para asignar los puestos adecuados y pretender ser justo y equitativo al momento de vincularlo con las percepciones salariales.

Concluyendo respecto al tema y conforme a los resultados, es importante recalcar que mientras las propuestas del patrón y sindicato no cumplan con el perfil necesario al puesto vacante y el proceso de selección de personal no se realice utilizando las técnicas adecuadas, los aspirantes al puesto no deberán ser contratados en la institución

Bibliografía.

1. Arias Galicia L. Fernando, Heredia Espinosa Víctor, "Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño", 6ª Edición, Editorial Trillas, México, 2006.
2. Barajas Medina Jorge, "Introducción a la administración", 6ª Edición, Editorial trillas México, 2000.
3. Bernal Torres Cesar Augusto, "Introducción a la Administración de las Organizaciones", 1ª Edición, Editorial Pearson educación, México, 2007.
4. Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur, "Administración de Recursos Humanos", 14a Edición, Editorial Thomson Learning, México, 2008.
5. Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 9ª Edición, Editorial Mcgraw-Hill, México, 2011.
6. Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración" Editorial McGraw Hill, México, 2006.
7. Chiavenato Idalberto, "Gestión del Talento Humano", 3ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2009.
8. Dessler Gary, "Administración de Personal", 8ª Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 2001.
9. Dessler, Gary, "Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano", 5ª edición, Editorial Pearson, México, 2011.
10. Diez de Castro Emilio pablo, García del junco Julio, Martín Jiménez Francisca, Perlañez Cristóbal Rafael, "Administración y Dirección", editorial McGraw Hill, México, 2001.
11. Koontz Harold, Heinz Weihrich, "Administración una perspectiva global", 14ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2012.
12. Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración", 4ª, Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2006.

13. Hit Michael, Black Stewart, Porter Lyman, "Administration", 9a Edición, Editorial Pearson educación, México, 2006.
14. Lugo Clarissa, "Módulo de Aprendizaje", 2ª Edición, Editorial Colegio de Bachilleres, México, 2008.
15. Méndez Morales José silvestre, "Fundamentos de Economía", 5ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2009.
16. Montes Alonso María de Jesús, González Rodríguez Pablo, "Selección de Personal, La Búsqueda del Candidato Adecuado", 1ª Edición, Editorial Ideas Propias, España, 2006.
17. Ramírez Cardona Carlos, "Fundamentos de Administración", 3ª Edición, Editorial Ecoe, Bogotá, 2009.
18. Reyes Ponce Agustín, "El Análisis de Puestos", 5ª Edición, Editorial Limusa, México, 2007.
19. Reyes Ponce Agustín, "Administración Moderna", Editorial Limusa, México, 2009.
20. Reyes Ponce Agustín, "Administración de Personal, Relaciones Humanas", Primera Parte, Editorial Limusa, México, 2002.
21. Robbins Stephen, Coulter Mary, "Administración", 8ª Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005.
22. Rodríguez Valencia Joaquín, "Administración Moderna de Personal", 7ª Edición, Editorial Cengage Learning, México, 2007.
23. Sampieri Roberto, Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar "Metodología de la investigación", 5ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2010.
24. Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., "Administración", 6a Edición, Editorial Pearson Educación, México, 1996.
25. Valenzuela Blanca, Ortiz Pacheco Micaela, "Análisis de Puestos de Trabajo", 1ª Edición, Editorial Mora-Cantúa S.A. de C.V., México, 2004.
26. Wayne R., Mondy y Noe, Robert M, "Administración de Recursos Humanos", 11ª Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 2010.
27. Werther William, B Jr. y Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", 5ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2000.

Páginas Consultadas:

1. Cuestionario (PDF). (2011). Consultado el 25 de febrero 2014, de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/cuestionario.pdf>
2. David, D.P. (2012). Principales Precursores de la Teoría Neoclásica. Consultado el 18 de febrero de 2014, de <http://fayolvstaylor.blogspot.mx/2012/04/teoria-neoclasica-caracteristicas-y.html>
3. Enciclopedia de Economía. (2006). Socialismo. Consultado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.economia48.com/spa/d/socialismo/socialismo.htm>
4. González, I. (2006). Enfoques administrativos. Consultado el 05 de febrero de 2014, de Correo.uan.edu.mx/-indalex/admon/2-documento_barajas.doc
5. León, R.A. (2012). Evolución histórica de la administración. Consultado el 02 de marzo de 2014 de <http://admongral.blogspot.mx/2012/09/evolucion-historica-de-la-administracion.html>.
6. López, P.M.E. (2009). Proceso administrativo. Consultado el 14 de febrero de 2014, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r44701.DOC>
7. Lozano, C.J. (2004). El capitalismo. Consultado el 04 de marzo de 2014, de <http://www.claseshistoria.com/glosario/capitalismo.html>
8. Manual de inducción del Instituto de Salud. (2013). Consultado el 23 de junio de 2013, de <http://salud.chiapas.gob.mx/doc/ManualdeInduccion.pdf>
9. Manual de organizaciones del Instituto de Salud. (2012). Consultado el 23 de Junio de 2013, de <http://salud.chiapas.gob.mx/Portal/conocenoinformacion-institucional-2/>
10. Navarro, A. (2009). Características de la administración. Consultado el 03 de marzo de 2014, de <http://principiosadministracion.blogspot.mx/2009/08/caracter%C3%ADsticas-de-la-administracion.html>

11. Núñez Mendoza, Alberto. (2004). Como identificar las funciones de los puestos, Consultado el 24 de Febrero de 2014 de, [http://www.degerencia.com/articulo/como identificar las funciones de los puestos](http://www.degerencia.com/articulo/como_identificar_las_funciones_de_los_puestos)
12. Tamaro, E. (2004). Biografías y vidas. Consultado el 16 de febrero de 2014, de www.biografiasyvidas.com/biografias/w/weber_max.htm
13. Thompson, I. (2008). Definición de administración. Consultado el 03 de marzo de 2014, de [http://correo.uan.edu.mx/~indalex/Admon/2-Documento Barajas.doc](http://correo.uan.edu.mx/~indalex/Admon/2-Documento_Barajas.doc)