



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”,  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012**

Asesora: Profa. Berna Colmenares

Autora: Br. Natalia Flores

Trabajo de Grado modalidad tesis presentado como requisito parcial para  
optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

CUMANÁ, MARZO DE 2012



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”,  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012**

**Autora:** Br. Natalia Flores

Trabajo de Grado **aprobado** en nombre de la Universidad de Oriente, por el jurado calificador, en Cumaná, a los dos días del mes de mayo de 2012

---

Licda. Nancy Blanco  
Jurado

---

Licda. Lisbeth Fernández  
Jurado

---

Licda. Berna Colmenares  
Asesora

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	III
LISTA DE CUADROS.....	IV
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	12
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	13
CAPITULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.2. BASES TEÓRICAS.....	21
2.2.1. <i>Organización</i> .....	21
2.2.2. <i>Manual</i> .....	22
2.2.3. <i>Objetivo De Los Manuales</i> .....	23
2.2.4. <i>Importancia De Los Manuales</i> .....	24
2.2.5. <i>Características De Los Manuales</i> .....	25
2.2.6. <i>Tipos De Manuales</i> .....	25
2.2.7. <i>Ventajas De Los Manuales</i> .....	27
2.2.8. <i>Limitaciones De Los Manuales</i> .....	28
2.2.9. <i>Utilidad De Los Manuales</i> .....	29
2.2.10. <i>Redacción Del Manual</i> .....	29
2.2.11. <i>Procedimientos Para La Elaboración De Un Manual</i> .....	30
2.2.12. <i>Contenido Del Manual</i> .....	33

2.2.13. Cargo.....	34
2.2.14. Descripción De Cargos.....	35
2.2.15. Partes De La Descripción De Cargos.....	35
2.2.16. Tipos De Descripción De Cargos.....	37
2.2.17. Normas Para La Descripción De Cargo.....	37
2.2.18. Análisis Del Cargos.....	38
2.2.19. Estructura Del Análisis De Cargo.....	39
2.2.20. Etapas Del Análisis De Cargo.....	40
2.2.21. Objetivos De La Descripción Y El Análisis De Cargos.....	42
2.2.22. Especificación De Cargos.....	44
2.2.23. Manual De Cargos.....	44
2.2.24. Importancia Del Manual De Cargos .....	45
2.2.25. Conformación De Un Manual De Cargos.....	46
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	47
2.4. MARCO ORGANIZACIONAL .....	49
2.4.1. Reseña Histórica De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	49
2.4.2. Ubicación Geográfica De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	50
2.4.3. Misión De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	50
2.4.4. Visión De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	51
2.4.5. Objetivo De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	51
2.4.6. Estructura Organizativa De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	52
2.4.7. Descripción De La Coordinación De Recursos Humanos.....	54
2.4.8. Misión De La Coordinación De Recursos Humanos.....	54
2.4.9. Visión De La Coordinación De Recursos Humanos.....	55
2.4.10. Objetivo De La Coordinación De Recursos Humanos.....	55
2.4.11. Funciones De La Coordinación De Recursos Humanos.....	56
2.4.12. Estructura De La Coordinación De Recursos Humanos.....	57
2.4.13. Organigrama De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	57
2.4.14. Organigrama De La Dirección Administrativa De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	58
2.4.15. Organigrama De La Dirección Médica De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.....	59
2.4.16. Organigrama De La Coordinación De Recursos Humanos.....	60
CAPÍTULO III.....	61

<u>MARCO METODOLÓGICO.....</u>	<u>61</u>
<u>3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>61</u>
<u>3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>62</u>
<u>3.3. POBLACIÓN .....</u>	<u>62</u>
<u>3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....</u>	<u>63</u>
<u>3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</u>	<u>64</u>
<u>3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....</u>	<u>64</u>
<u>CAPITULO IV.....</u>	<u>66</u>
<u>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</u>	<u>66</u>
<u>4.1. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....</u>	<u>66</u>
<u>CAPÍTULO V.....</u>	<u>82</u>
<u>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS</u> <u>HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”, CUMANÁ, ESTADO</u> <u>SUCRE. AÑO 2012.....</u>	<u>82</u>
<u>CONCLUSIONES .....</u>	<u>153</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>155</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>161</u>
<u>HOJA DE METADATOS.....</u>	<u>173</u>

## DEDICATORIA

Decir que este logro es solo mío sería mentir, pues muchas personas participaron día a día de una manera u otra para hacerlo posible, es por eso que hoy les rindo este tributo.

A *Dios todo poderoso*, por regalarme día a día un segundo más de vida para disfrutar con los seres que amo y crecer como persona.

A mi *padre*, modelo de paciencia y bondad, el único hombre que siempre amare.

A mi *madre*, constancia y valor, me enseñaste que nunca es demasiado tarde, a pesar de nuestras peleas mi mejor amiga.

A mis hermanos, *Vero*, quien me enseñó a levantarme después de caer; *Mare*, con quien comparto un nexo que nadie puede explicar; y *Ra*, un dulce picante que alegra mis días.

A *Nancy y Anna*, dos ángeles que me soportan, quienes me escuchan cuando no quiero hablar, mis Amigas con A mayúscula.

A mis tesoros, mis sobrinos, *Antonio, Sarany, Alexander y Yorfran*, motivos para seguir adelante para vivir cada día.

A mis amigos, los muchachos, *Cheo, Pereda, Marcos, Adrián y Saúl*, por acogerme como su hermana; y a la *señora Sol* por siempre apoyarme y permitirme ser parte de su familia.

A mi gente de la UDO, *Gio, Tonito y Ángel*, así como muchos más, por crecer conmigo y ayudarme a ser mejor persona.

A mis tíos y primos, en especial *Tati, Rosa, tío Negro y Jesús Antonio* (quien ya no está con nosotros), por enseñarme el valor de la sangre.

A mi profesora *Berna Colmenares*, por enseñarme que la responsabilidad es la mejor carta de presentación que posee una persona.

A todos mis *profesores universitarios*, por enseñarme los conocimientos necesarios para lograr esta meta.

*Hoy y siempre... mis logros sus logros.*

## AGRADECIMIENTOS

A *Dios todo poderoso*, por permitir que mi corazón lata cada día un poco más, y con cada latido regalarme la dicha de seguir al lado de mi familia y amigos.

A mi *familia*, por estar conmigo en todo momento, por apoyarme, y ser esa guía a lo largo del camino.

A mis amigos, *Anna, Nancy, Gio, Cheo, Pereda, Adrián, Marcos, Saúl, Ángel y Tonito*, por soportarme en aquellos días que ni yo me soportaba.

A mis *profesores universitarios*, en especial la profesora *Berna Colmenares*, por su paciencia y apoyo, por creer en mí y dedicarme su tiempo.

*A todos ustedes gracias, mi amor, gratitud  
y cariño siempre serán para ustedes!!*

## LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1.....	66
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN EL GÉNERO. AÑO 2012.....	66
CUADRO N° 2.....	67
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN LA EDAD. AÑO 2012.....	67
CUADRO N° 3.....	68
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN EL GRADO DE INSTRUCCIÓN. AÑO 2012.....	68
CUADRO N° 4.....	68
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN LA ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA. AÑO 2012...	68
CUADRO N° 5.....	69
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN LA ANTIGÜEDAD EN EL CARGO. AÑO 2012.....	69
CUADRO N° 6.....	70
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN LA DEFINICIÓN QUE TIENEN LOS CARGOS DENTRO DE LA COORDINACIÓN.....	70

AÑO 2012.....	70
CUADRO N° 7.....	71
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN LA FUNCIÓN PRINCIPAL DEL CARGO QUE SE DESEMPEÑA. AÑO 2012.....	71
CUADRO N° 8.....	72
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN EL CONOCIMIENTO SOBRE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL CARGO. ....	72
AÑO 2012.....	72
CUADRO N° 9.....	72
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN EL CONOCIMIENTO SOBRE LAS RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO. ....	72
AÑO 2012.....	72
CUADRO N° 10.....	74
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS SOBRE EL CARGO AL INGRESAR O SER PROMOVIDO AL MISMO. AÑO 2012.....	74
CUADRO N° 11.....	75
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS AL MOMENTO DE DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CARGO. AÑO 2012.....	75

CUADRO N° 12.....	76
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN RELACIONES A ESTABLECER CON EL RESTO DEL PERSONAL EN BASE AL CARGO. AÑO 2012.....	76
CUADRO N° 13.....	77
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN EL CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS INHERENTES AL CARGO. AÑO 2012.....	77
CUADRO N° 14.....	78
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN CRITERIOS PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DIARIAS DEL CARGO. AÑO 2012.....	78
CUADRO N° 15.....	79
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”. SEGÚN IMPORTANCIA DE ELABORAR UN INSTRUMENTO QUE DESCRIBA DE MANERA DETALLADA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS CARGOS DENTRO DE LA COORDINACIÓN. AÑO 2012.....	79



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”,  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012**

**Autora:** Br. Natalia Flores

**Asesora:** Profa. Berna Colmenares

**Año:** 2012

**RESUMEN**

Las organizaciones son sistemas sociales, conformados por dos o más personas que trabajan de manera coordinada para lograr un fin común. Estas se valen de diferentes instrumentos o herramientas de apoyo para su mejor funcionamiento y desarrollo. En tal sentido, los manuales descriptivos de cargos, son herramientas administrativas realizadas con la intención de contar con la información actual y ordenada en relación a los cargos de una organización, de manera que se pueda asegurar el cumplimiento de los perfiles requeridos al momento de ingresar una persona en la misma, evitando así pérdida de tiempo y esfuerzo tanto en la búsqueda como en la capacitación que pueda darle posteriormente. En tal sentido, la presente investigación se propuso diseñar un manual de cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, para el año 2012. Los objetivos se lograron mediante una metodología de tipo factible con diseño de campo no experimental. La técnica que se utilizó para recabar la información fue la encuesta modalidad escrita. Con relación al instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas dicotómicas y abiertas.

**Palabras claves:** manual, cargo, descripción, análisis y especificación

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales, conformados por dos o más personas que trabajan de manera coordinada para lograr un fin común. Estas se valen de diferentes instrumentos o herramientas de apoyo para su mejor funcionamiento y desarrollo, para realizar las actividades sistemática y organizadamente, optimizando los diversos procesos, definiendo funciones, actividades y relaciones que debe existir entre ellas; al igual que el rol a desempeñar por todos y cada uno de los miembros que componen dicha organización.

Dentro de estos instrumentos o herramientas de apoyo encontramos los manuales organizacionales, registros que revisten gran importancia en la documentación de los procedimientos y las relaciones dentro de la organización; tienen carácter neutro o impersonal (si los contenidos han sido bien meditados, son oportunos y permiten acciones imaginativas para los casos inesperados o fortuitos). Los manuales bien pensados y puntuales constituyen un material excelente para cuestiones que van desde la orientación de los nuevos empleados hasta la resolución de divergencias de opinión entre los directivos.

Los manuales dentro de las organizaciones, según lo expresado por Rodríguez (2005), se clasifican por su contenido (ejemplos de esto: manual

de políticas, de procedimientos, de historia del organismo y de cargos), por su función específica (ejemplos de esto: de producción, de compras y de venta), y por su ámbito de aplicación (clasificados en general y específico).

En tal sentido, un tipo de manual administrativo o de organización son los manuales descriptivos de cargos; los cuales se realizan con la intención de contar con la información actual y ordenada en relación a los cargos de una organización, de manera que se pueda asegurar el cumplimiento de los perfiles requeridos al momento de ingresar una persona en la misma, evitando así pérdida de tiempo y esfuerzo tanto en la búsqueda como en la capacitación que pueda darle posteriormente.

Sin embargo, su utilidad va más allá del reclutamiento y selección, ya que facilita la función supervisora y sirve como patrón de trabajo para el trabajador. El manual descriptivo de cargos permitirá disponer de información relevante sobre actividades, funciones, tareas, responsabilidades y requisitos que deben poseer las personas que ocupen el cargo, con la finalidad de servir de herramienta de difusión dentro de la organización y así alcanzar el mejor desempeño y la consecución de los objetivos.

De esta manera, el manual de cargos es una herramienta de vital importancia para organizaciones de todo tipo, públicas o privadas, ya que permite visualizar la situación de su estructura organizativa para un momento determinado, y las funciones correspondientes a cada cargo, facilitando los procesos de comunicación y toma de decisiones; al trabajador conocer su cargo, en función de responsabilidades, tareas, relaciones de mando y medio ambiente de trabajo, puede desempeñarse de una forma más eficiente y contribuir al logro de los objetivos trazados.

En tal sentido, la presente investigación se propuso diseñar un manual de cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, para el año 2012. Siendo la Clínica, una organización dedicada a prestar un servicio de salud basado en la calidad y la eficiencia, en las áreas de hospitalización, .ofarmacología para la comunidad en general.

De este modo, en el caso particular de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, la investigación se sustentó en la reestructuración de dicha Coordinación, la creación de nuevos cargos y modificación de los existentes, así como la división de la Coordinación en los departamentos de Personal y Nómina; situación que propicio un ambiente de confusión entre sus integrantes, atraso muchas veces el ajuste y pago de las nóminas y la ejecución de actividades planificadas, entre otros.

Además, el desconocimiento o la incertidumbre por parte del personal sobre lo que se espera de ellos dentro de la organización complicaban las labores de supervisión, impidiendo a los jefes y empleados visualizar si el trabajo se está o no realizando adecuadamente.

El presente trabajo consta de cinco capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente forma:

- Capítulo I El Problema de Investigación, se contempla el motivo por el cual se realiza la investigación, los objetivos a desarrollar y la justificación de la misma.

- Capítulo II Marco Teórico, suministrará la información relacionada con el tema propuesto, antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos, y el marco organizacional donde se desarrolla la investigación.
- El Capítulo III Marco Metodológico, hace referencia al tipo de estrategia metodológica empleada para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.
- El Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados, este análisis se realizó con la finalidad de presentar una información desglosada, porcentual y absoluta para permitir la visualización de cada una de las respuestas emitidas por los ocupantes de los diferentes cargos con que cuenta la Coordinación.
- Capítulo V Diseño del Manual de Cargo, aquí se plasma la descripción y el análisis de los distintos cargos que conforman la Coordinación de Recursos Humanos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se busca describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones; así como, la reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos; las metas que se trazó el investigador en relación con los aspectos que deseaba indagar y conocer, y, las razones por las cuales se realizó la misma.

### **1.1 Planteamiento Del Problema**

Las organizaciones pueden ser entendidas como un conjunto de personas trabajando e interactuando por un fin común. Estas suelen estar compuestas por un conjunto de unidades que se identifican en la estructura organizativa respectiva. Al respecto Prieto define las organizaciones (2004:09) como “entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos”.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la interacción y participación del recurso humano es primordial para el desarrollo de las organizaciones, son las personas quienes hacen vida dentro de ellas mediante la aplicación de su conocimiento, habilidades y destrezas en los diversos niveles de la estructura organizacional.

Según lo anterior, las organizaciones solo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las cuales fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; siendo el puesto el lugar que ocupa la persona dentro de la organización, el espacio donde se desenvuelve, donde desarrolla sus actividades.

Así, para que la organización logre las metas trazadas es necesario que el personal con el que cuenta se encuentre ubicado de la mejor manera dentro de la misma, con la finalidad de aprovechar sus habilidades y conocimientos; este posicionamiento se realiza mediante la agrupación de una serie de funciones o actividades bajo un nombre en específico, denominado cargo. El cargo es un conjunto de funciones, tareas y atribuciones previamente determinadas, que ocupa una posición formal dentro del organigrama, dentro de la estructura de la organización.

Para que dichas funciones se realicen de forma eficiente y efectiva es necesaria la aplicación de ciertos métodos de trabajo que permiten adiestrar y capacitar al personal de cada departamento o área en específico, con la finalidad de reducir errores y lograr un desarrollo efectivo las mismas.

De este modo, dentro de las herramientas o métodos de trabajo que funcionan como guía dentro de las organizaciones se encuentran los manuales, definidos por Gómez (1995: 378) como:

Un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo

realizará, qué actividades han de desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas en forma tal, que constituye una guía para el personal que los va a realizar.

Los manuales señalan los procedimientos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de una determinada oficina o de cualquier otro grupo de trabajo con responsabilidades comunes y específicas, permiten instruir a los empleados sobre aspectos como políticas, funciones, normas internas y procedimientos existentes en la organización, considerándose fundamental que cada miembro este orientado al cumplimiento de las diversas actividades y cómo estas se realizan.

Al ser documentos escritos, los manuales permiten establecer debidamente un método estándar para ejecutar alguna labor, sirviendo como línea al momento de orientar a trabajadores de nuevo ingreso o en su rango.

Por consiguiente, se puede afirmar que en las organizaciones es importante conocer y estudiar las necesidades de un manual, esto con el fin de desarrollar y ejecutar aquel manual que mejor se adapte al ambiente de la organización. Su implementación debe realizarse en pro de uniformar los métodos y las actividades que los empleados llevan a cabo, minimizando así los tiempos y costos, ambos pilares fundamentales en la consecución de los objetivos organizacionales.

En este sentido, con la finalidad de responder a las necesidades de las organizaciones Rodríguez (2005) crea la clasificación de diversos tipos de manuales, dentro de los cuales se encuentran;

- Por su contenido, abarcando una gran variedad de temas, encontrándose los manuales de organización, políticas, procedimientos, cargos, entre otros.
- Por su función específica, centrados en una función particular a tratar. Dentro de este apartado se encuentran los manuales de producción, finanzas y personal.
- Por su ámbito de aplicación, basados en la necesidad que surge en las oficinas, puede abarcar muchas o pocas actividades, clasificándose en generales y específicos.

Como anteriormente se hizo mención, dentro de la clasificación de manuales según su contenido se encuentran los manuales de cargos, en los cuales se ven reflejados los requerimientos y las actividades a ejecutar en un determinado cargo dentro de una estructura organizacional; su importancia radica en ser un documento que recopila el compendio de los cargos vigentes en las organizaciones, clasificados por grupos ocupacionales, así como la información de cada una de las características específicas y sus factores componentes.

Los manuales de cargos, como se expuso anteriormente, pueden ser realizados para la totalidad de los cargos dentro de una organización, y a su vez, pueden ser encaminados a departamentos o áreas específicas dentro de la misma.

Según lo expresado por Chiavenato (2004), dentro de los manuales de cargos y su elaboración se encuentran inmersos tres aspectos que

combinados representan al cargo en sí; la descripción, el análisis y la especificación de cargos. La descripción de cargos consiste en enumerar de forma detallada las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

De acuerdo al autor antes mencionado, el análisis de cargos es el proceso sistemático de determinar deberes, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar un cargo dentro de la organización. Y, la especificación de cargos es la descripción del tipo de empleado requerido (en términos de habilidad, experiencia, actitudes especiales) y describe las condiciones de trabajo particulares que se encuentran en el cargo.

La descripción y el análisis de cargos se encuentran estrechamente relacionados entre sí, en sus finalidades y el proceso de obtención de datos, y, a pesar de ellos se encuentran perfectamente diferenciados. La descripción de cargos abarca los aspectos intrínsecos del mismo, nombre del cargo, posición en el organigrama y contenido del cargo. Y, el análisis, los aspectos intrínsecos, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades incluidas y condiciones de trabajo.

Cuando una organización, privada o pública, se ve en la necesidad de desarrollar, expandir o reducir su estructura organizativa, mediante la creación de nuevos cargos, surge la necesidad de implementar los tres aspectos antes mencionados, descripción, análisis y especificación de cargos, esto con la finalidad de actualizar o diseñar un manual de cargos que refleje su situación actual.

Dentro de las organizaciones privadas, en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, se encuentra ubicada la Clínica “Josefina de Figuera”, empresa de tipo familiar dedicada a prestar un servicio de salud integral, comprendido por medicina asistencial, hospitalización, cirugía, higiene, educación, investigación y farmacología, dirigido a pacientes y la comunidad en general, inspirado en el uso de tecnología de punta y en un personal altamente capacitado, teniendo por base la calidad, la eficiencia y la calidez humana.

La estructura de la Clínica o su esqueleto central se encuentra conformada por una (1) Asamblea de Socios o Accionistas, una (1) Junta Directiva, una (1) Presidencia, dos (2) Direcciones divididas en Coordinaciones y Departamentos; además cuenta con la subcontratación de servicios de computación.

Dentro de las coordinaciones antes mencionadas se encuentra la Coordinación de Recursos Humanos, adscrita a la Dirección Administrativa; esta es la encargada de administrar, planificar y evaluar al personal que hace vida en la organización. Dentro de sus competencias se encuentra tramitar los movimientos de personal, velar por el cumplimiento de los objetivos trazados, garantizar que las condiciones de trabajo sean las propicias para el desarrollo humano y profesional del trabajador y, mediar entre los posibles conflictos entre los trabajadores y el trabajador y sus superiores.

Según conversaciones realizadas con el personal, esta Coordinación, con la finalidad de adaptarse a los requerimientos de la organización se ve en la necesidad de reestructurarse en la actualidad, pasando de estar conformada por cuatro cargos a ocho, cada uno encaminado al logro de los objetivos organizacionales.

Esta reestructuración y la creación de nuevos cargos, así como la modificación de los existentes, y su división en los departamentos de Personal y Nómina, propicia un ambiente de confusión entre sus integrantes, quienes al no saber cuáles son las funciones específicas que deben realizar caen en la duplicidad de funciones provocando así que las actividades tomen más del tiempo previsto, atrasándose muchas veces el ajuste y pago de las nóminas, la ejecución de actividades planificadas, y un ambiente de incomodidad e inconformidad por parte de los demás trabajadores de la organización que se ven en la necesidad de acudir a esta Coordinación para solventar diversos problemas.

Además, el incumplimiento de controles y la unificación de rutinas de trabajo complican las labores de auditoría, evaluación y control interno, impidiendo a los jefes y empleados visualizar si el trabajo se está o no realizando adecuadamente, obstaculizando la interacción de las distintas unidades administrativas, a través del flujo de información.

Ante esta realidad, se evidencia que las distintas actividades a ejecutar por los trabajadores de la Coordinación no se encuentran estandarizadas y agrupadas en forma de cargos, lo que puede ser originado por la carencia de un manual de cargos ajustados a su realidad actual; manual que sirva de guía al personal para realizar las labores que le han sido asignadas.

Para solventar esta situación se propuso el Diseño de un Manual de Cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, que sirva como herramienta de apoyo y guía de acción para el personal que en ella labora, proporcionando una guía de seguridad y

confianza en su desempeño a los trabajadores, delimitando el campo de sus atribuciones, deberes y responsabilidades, contando con una base sustentable de información que sirva para la toma de decisiones futuras.

En vista de lo anterior se generaron una serie de interrogantes, solventadas en el transcurso de la investigación y cuyas respuestas permitan alcanzar los objetivos planteados.

¿Cuál es la situación actual que presenta la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”? ¿Cuáles son los cargos existentes en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”? ¿Cuáles son los aspectos intrínsecos (nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama y contenido del cargo) para los cargos existentes en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”? ¿Cuáles son los aspectos extrínsecos (requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades incluidas y condiciones de trabajo) para los cargos existentes en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”?

## **1.2 Objetivos De La Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un Manual de Cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, Cumaná, estado Sucre. Año 2012.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual que presenta la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, Cumaná, estado Sucre.
- Identificar los cargos existentes en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, Cumaná, estado Sucre.
- Determinar los aspectos intrínsecos de los cargos, entendidos como nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama y contenido del cargo, existentes en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, Cumaná, estado Sucre.
- Determinar los aspectos extrínsecos, entendidos como requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades incluidas y condiciones de trabajo, para los cargos existentes en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, Cumaná, estado Sucre.
- Elaborar el Manual de Cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, Cumaná, estado Sucre.

### **1.3 Justificación**

En toda organización los manuales son considerados como herramientas indispensables, porque facilitan la interacción entre sus miembros, establecen parámetros a seguir al momento de realizar una actividad, unifican criterios de una manera ordenada, facilitan la inducción del personal brindando un primer acercamiento hacia los que la organización espera de ellos, y orientan la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

Al respecto Rodríguez (2002:55) señala que un manual es un “documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”. Al ser documentos escritos permiten establecer debidamente un método estándar para ejecutar alguna labor, sirviendo como línea al momento de orientar a trabajadores de nuevo ingreso o en su rango.

Así, dentro de la clasificación de los manuales se encuentran los manuales de cargos, herramientas de trabajo para una organización, ya que facilitan la comprensión de las actividades por parte del personal que la conforma, desde la alta gerencia hasta el obrero de menor jerarquía, pues delimitan las funciones inherentes a cada cargo y dan información referente a las condiciones tanto física como ambientales del área donde se desarrollan las actividades laborales.

De lo anterior, se desprende el objetivo fundamental de la presente investigación, diseñar un manual de cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, el cual permitiría detallar y describir las actividades y operaciones de manera secuencial y específica llevadas a cabo en cada cargo, procurando un control interno de las actividades, uniformando los métodos que permiten ejecutar y desarrollar los procesos, la toma de decisiones y la comunicación entre el personal.

Asimismo, la propuesta de este manual radica en facilitar una guía de consulta al personal que labora en la Coordinación, orientando la realización de las funciones que le han sido asignadas, sirviendo de apoyo y proporcionándoles la confianza necesaria para realizar sus actividades; y, una herramienta de inducción al personal de nuevo ingreso, para que

conozcan cuales son las actividades que deben realizar en el cargo y como se espera las ejecuten.

Igualmente, la propuesta de un manual de cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” permitiría a los usuarios que asistan a la coordinación contar con un mejor servicio, ya que las actividades se unificarían y los procesos serian realizados de una manera más eficaz; haciendo la salvedad que es responsabilidad de la organización la implementación del mismo y su seguimiento.

Por otro lado, el desarrollo de la presente investigación permite adquirir nuevos conocimientos y experiencias al investigador con respecto al tema planteado, y, funge de antecedente o referencia a futuras investigaciones relacionadas con el tema o afín.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

Este capítulo consta de una serie de exposiciones de algunos trabajos de investigación que se han realizado sobre la implementación o propuestas de manuales de cargos en diversas organizaciones; así como el basamento teórico, el marco organizacional y, la terminología básica del tema en cuestión.

### **2.1. Antecedentes De La Investigación**

En la búsqueda de estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, que sirvan como guía para el desarrollo de la investigación, se encontraron los siguientes antecedentes:

Frías, P. (2011), trabajo de grado modalidad pasantía titulado *“Propuesta de actualización del manual descriptivo de cargos de la Gerencia de Distribución y Ventas y Protección Integral de la empresa Toyota de Venezuela C.A. Planta Cumaná, año 2010”*. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Se estableció como objetivo general, proponer la actualización del manual descriptivo de cargos de la Gerencia de Distribución y Ventas y Protección Integral de la empresa

Toyota de Venezuela C.A. Planta Cumaná, año 2010. Dentro de las conclusiones realizadas por el autor se encuentran:

El manual de cargos existente en la empresa esta desactualizado y no cuenta con la posibilidad de llevar a cabo el rediseño de las funciones, puesto que no muestra la descripción de los cargos actuales y algunos de ellos carecen de información necesaria para identificarlos.

Se constató que el personal desconoce la información relativa a las funciones y responsabilidades de los cargos que ocupan.

Se observó que muchos trabajadores ubicados en cargos específicos realizaban actividades distintas de las descritas en el manual respectivo.

Hernández, Y. (2008), trabajo de grado titulado "*Diseño de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa Licorería La Florida, C.A. (LIFLORCA) Cumaná, estado Sucre, año 2008*". Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Se estableció como objetivo general, diseñar un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa Licorería La Florida C.A. (LIFLORCA) Cumaná, estado Sucre, año 2008. Dentro de las conclusiones realizadas por el autor se encuentran:

La empresa Licorería La Florida, C.A. (LIFLORCA), no poseía un manual de descripción y análisis de cargos que le permitiera estandarizar y sistematizar la información relativa a las funciones y responsabilidades inherentes a los cargos.

Existe un gran número de cargos donde el grado de complejidad de las funciones es de un nivel alto y se requiere

que los ocupantes estén en la capacidad de trabajar bajo presión, en equipo y planificar sus tareas y las de sus subordinados.

Agreda, A. (2008), trabajo de grado titulado *“Elaboración de una propuesta de un manual de descripción de cargos para la empresa “Ms Expres C.A.” ubicada en Cumaná, estado Sucre, año 2008”*. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Se estableció como objetivo general, elaborar una propuesta de un manual de descripción de cargos para la empresa “Ms Expres C.A.” ubicada en Cumaná, estado Sucre, año 2008. Dentro de las conclusiones realizadas por el autor se encuentran:

El manual de descripción de cargo constituye una herramienta indispensable para toda empresa o institución porque le indica a cada trabajador conocer sus funciones de manera clara y específica.

El manual permite ahorrar tiempo a cada trabajador en cuanto a la realización de su labor, puesto que en él se definen las diferentes funciones de cada empleado, lográndose los objetivos propuestos por la institución de manera eficaz y eficiente.

Le va a permitir al nuevo personal que ingresa a la empresa, una rápida y adecuada capacitación y adiestramiento en el cargo que va a desempeñar dentro de la institución.

Le permitirá al trabajador conocer de antemano quién le va a supervisar y la cantidad de personas que tiene bajo su mando y las funciones que le corresponde ejecutar.

Con la presencia del Manual de Descripción de Cargos en la empresa “Ms. Expres C.A”, se garantiza una mejor organización y funcionalidad de la misma en cada una de las operaciones de las gerencias, involucrándose en ello las relaciones interpersonales propias de la línea de mando, las cuales se

podrán realizar con mayor efectividad.

Bencomo, Nelly (2006). *“Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía”*. Trabajo de grado realizado para optar por el título de MsC. en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud. Mención publicación. Universidad Católica “Andrés Bello”. Mérida. Se estableció como objetivo general, formular un Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II de El Vigía, Estado Mérida, que permita especificar y delimitar las funciones del personal que allí labora. Se concluyó que:

En el diagnóstico de la necesidad de un manual de descripción de cargos para el departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía, se pudo evidenciar que dicha dependencia organizativa requiere de un manual que precise, defina y establezca en forma clara las actividades y procedimientos que debe ejecutar el personal para alcanzar los objetivos organizacionales. De lo anterior surge la alternativa de elaborar un manual de descripción de cargos que exprese y clarifique las tareas y responsabilidades de cada cargo en virtud de lograr la optimización de las tareas y el mejor aprovechamiento de los recursos. Se debe tener presente que la descripción de cargos cumple diversos propósitos: se utiliza para el desarrollo de las tareas, los deberes y las responsabilidades de las actividades que el individuo ejecuta con referencia a su cargo.

Noriega, S. (2001), trabajo de grado titulado *“Manual Descriptivo de cargos para la contraloría de la Alcaldía del Municipio Bermúdez, Carúpano, estado Sucre”*. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente Núcleo Carúpano. Se estableció como objetivo general, determinar

los aspectos intrínsecos y extrínsecos de los cargos en la Contraloría de la Alcaldía de Bermúdez, estado Sucre. Concluyó que:

La descripción y el análisis de cargos es una fuente de información básica para toda planeación de recursos humanos, esta es necesaria para los procesos de selección, programación de planes de capacitación, determinación de la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneración. Además establece que para que las empresas e instituciones puedan estandarizar esa descripción y análisis de cargos en una forma sistemática, uniforme y confiable, deben contar con un instrumento que oriente oficialmente el proceso, tal como el manual de descripción y análisis de cargos.

De los antecedentes anteriormente mencionados se establece la importancia de los manuales descriptivos dentro de las organizaciones ya que:

- Al no existir un formato que describa los cargos existentes en la organización, el personal desconoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que ocupa.
- Los manuales de cargos establecen cuáles son las responsabilidades y funciones implícitas en un cargo y la posición que el mismo ocupa en la estructura organizativa.
- Los manuales de descripción de cargos son herramientas técnicas que orientan a la gerencia en la toma de decisiones los cuales además permiten establecer una relación funcionario-trabajo más estrecha y efectiva logrando así proporcionar información relevante

para un conjunto de actividades tales como reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento, evaluación de desempeño, remuneración de cargos, entre otros.

## **2.2. Bases Teóricas**

### 2.2.1. Organización

Una organización puede ser entendida como una colectividad con unos límites relativamente identificables, la misma, existe de manera relativamente continua en un medio y se orientan en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Goldhaber (1994:30-31) define a las organizaciones como *“sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”*. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Según Chiavenato (1994:5), la organización

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. En este sentido una organización solo existe cuando hay personas dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y

quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

### 2.2.2. Manual

Existen diferentes instrumentos de apoyo para el mejor funcionamiento y desarrollo de las organizaciones; para realizar las actividades sistemática y organizadamente, optimizando los diversos procesos definiendo funciones, actividades y relaciones que deben existir entre ellas; al igual que el rol a desempeñar por todos y cada uno de los miembros que componen dicha organización. Dentro estos instrumentos tenemos los manuales, herramientas de carácter indispensable debido a sus múltiples usos para el funcionamiento de las organizaciones.

Según lo planteado por Franklin (1997), los manuales son documentos escritos que sirven como medio de comunicación y coordinación dentro de las organizaciones, permiten registrar de manera ordenada y sistemática información (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.); así como las instrucciones y los lineamientos que se consideran para el mejor desempeño de las tareas.

Según Duhalt (1997:20) los manuales pueden ser definidos como un *“documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”*.

De acuerdo a lo expuesto por los autores, un manual es una expresión formal, donde se recopila de manera organizada y coherente toda la información inherente a una organización; estos son desarrollados para establecer lineamientos a seguir con la finalidad de regir una determinada actividad para que pueda ser desarrollada en forma metódica y eficiente.

### 2.2.3. Objetivo De Los Manuales

Los manuales dentro de las organizaciones representan herramientas gerenciales, su función es mantener informado al personal sobre los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos, según Rodríguez (2002:57)

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Permitir conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas; orientan y uniforman la conducta del personal, encaminan en la dirección adecuada los esfuerzos comunes, e instruyen acerca de aspectos como, objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas dentro de una organización.

#### 2.2.4. Importancia De Los Manuales

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la historia de la organización, sus políticas y/o procedimientos, que la misma considere necesaria para la mayor eficacia y ejecución del trabajo. En este sentido, Gómez (1991), considera que los manuales son importantes debido a que:

- Realizan un estudio objetivo y detallado de la estructura funcional de la empresa.
- Orientan al personal en diversos aspectos de la organización.

- Sirven como fuente de información confiable simultánea e instantánea.
- Facilitan tanto el aprendizaje como rendimiento del personal en sus actividades.
- Ayudan al momento de tomar decisiones.

#### 2.2.5. Características De Los Manuales

Los manuales son registros importantísimos en la documentación de los procedimientos y las relaciones dentro de la organización. A tal efecto, Bittel y Ramsey (1999), plantean que los manuales proporcionan una codificación excelente de lo que representa una organización, por medio de ciertas características comunes a los distintos tipos existentes; entre ellas destacan:

- Muestra la estructura organizativa, los deberes, derechos y obligaciones de áreas en específico de forma ordenada.
- Representa un medio de comunicación; a través del cual la empresa puede mantener informada a todo su personal.
- Ayuda a mejorar el desempeño en las actividades asignadas.
- Está sujeto a cambios y facilita el mejoramiento de los procedimientos existentes en la empresa u organización.

#### 2.2.6. Tipos De Manuales

Los manuales se establecen de acuerdo a las necesidades existentes en la organización donde se esperan implementar. De este modo, el tipo de

manual se determina dando respuesta al propósito que se espera lograr; en ciertos casos, solo sirve a un objetivo, y en otros, se logran varios objetivos.

Según Rodríguez (2002:60) los manuales administrativos se clasifican de la siguiente manera:

- Por su contenido: se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:
  1. De historia del organismo.
  2. De organización.
  3. De políticas.
  4. De procedimientos.
  5. De contenido múltiple (cuando por ejemplo incluyen políticas y procedimientos, historia y organización).
  6. De adiestramiento e instructivos.
  7. Técnicos.
  8. De cargos.
  
- Por su función específica: esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado se encuentran los siguientes manuales:
  1. De producción.
  2. De compras.
  3. De ventas.
  4. De finanzas.
  5. De contabilidad.
  6. De crédito y cobranzas.
  7. De personal.

8. Generales (los que contienen dos o más funciones operacionales).

- Por su ámbito de aplicación: se basa en la necesidad que surge en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación pueden abarcar muchas o pocas actividades, dentro de este tipo de manuales tenemos:
  1. General: abarcan a la organización en su conjunto. Dentro de esta clasificación se encuentran los manuales organizacionales, de procedimientos, y de políticas.
  2. Específico: contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de reclutamiento, selección, auditoría interna, políticas de personal, entre otros.

Es conveniente que cada uno de los manuales que se elaboren para un grupo de usuarios se integren en forma armónica y constituyan un sistema integral de manuales. Se define como sistema integral de manuales al conjunto ordenado y sistemático de todos los manuales que requiera una organización para cada grupo de usuarios.

#### 2.2.7. Ventajas De Los Manuales

Los manuales como herramientas de la actividad administrativa ofrecen una serie de ventajas que afirman la importancia de estos en la organización, Bittel y Ramsey (1999) plantean como ventajas las siguientes:

- Sirven de guía del trabajo a ejecutar.
- Representan un freno a la improvisación, en sus distintas manifestaciones.

- Constituyen un regalo histórico de la evolución administrativa de la empresa.
- Ayudan a eliminar las duplicaciones innecesarias de actividades.
- Son una fuente de información sobre las prácticas generales de la organización.
- Sirven de revisión constante para el mejoramiento en las políticas y procedimientos para que haya una consulta permanente del manual.
- Permiten el ahorro real de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a la misma se obtiene a través de la lectura del manual.

De acuerdo a los autores, los manuales pueden aportar las guías necesarias para tratar las diversas situaciones no emocionalmente y sin recurrir a altas figuras de autoridad.

#### 2.2.8. Limitaciones De Los Manuales

Walker (1999), manifiesta que debido a los abusos, negligencias, y malinterpretaciones, los manuales deben haber causado el mismo número de problemas que el que han resuelto. La mayor limitación consiste en no mantener a la orden del día los manuales, y entre un conjunto de ellas se destacan las siguientes:

- Incluyen solo los aspectos formales dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia en la administración es notoria.
- El costo de elaboración y revisión puede ser alto.

- Si no se actualizan frecuentemente pueden ocasionar retrasos e inconvenientes en la realización de las actividades.
- Son poco flexibles, un material excesivamente detallado a menudo trata de responder a todo y acaba respondiendo a poco, o incluso a nada.

#### 2.2.9. Utilidad De Los Manuales

Este tipo de instrumento, según Gómez (1991), tiene la utilidad de facultar, informar e instruir a todo el personal, tanto de nuevo ingreso, como regular de una organización en relación a la estructura, funciones, normas, procedimientos, autoridad y responsabilidad que prevalece dentro de la organización, para el logro de una buena gestión. El manual según este autor, se establece con la finalidad de lograr los siguientes objetivos:

- Proporcionar al departamento de contabilidad información administrativa, oportuna, confiable y exacta.
- Constituir una guía permanente de consulta.
- Reducir por medio del control interno los errores u omisiones que puedan originarse durante la inclusión y exclusión de personal, vacaciones, aguinaldos y prestaciones sociales de todo el personal que labora en la organización.
- Suministrar una visión general de las características de la empresa que requiera del uso del manual.

#### 2.2.10. Redacción Del Manual

Uno de los requisitos de suma importancia que debe cumplirse a la hora de preparar un manual, es su claridad y precisión de modo que quien lo utilice, lo interprete de la misma manera, en que fue escrito. A tal efecto, Gómez (1991:35), afirma *“lo importante es que llegue la información con claridad a la mayor cantidad posible de usuarios y le sirva de orientación en la actuación laboral”*. Al redactar el manual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Codificar apropiadamente cada uno de los párrafos.
- Utilizar frases cortas y palabras corrientes.
- Cuando se tenga por obligación que emplear vocablos técnicos de la profesión, se explicará su correcto significado con un glosario de términos.
- Debe preferirse el sentido positivo de las frases evitándose en lo posible el empleo de la palabra “no”.
- Deben omitirse las abreviaturas, jergas y refranes.

#### 2.2.11. Procedimientos Para La Elaboración De Un Manual

Para elaborar un manual como señala Morales (1989), se debe tener en cuenta los siguientes niveles estándares de consecución.

- Definición de objetivos a cumplir: es importante definir los objetivos claros y precisos sobre la necesidad del manual de la organización.
- Elección de los responsables de la preparación: este nivel se satisface en función de la determinación de dos categorías:

1. De orden cualitativo: considera la preparación del manual por parte de un analista o por consultores especializados. Esta asignación implica la intervención y el aprendizaje directo por parte de estos individuos en la vida operacional y productiva de la organización, si forman parte de la empresa, como el caso de los análisis internos, es importante entrenar al profesional acerca de las actividades y funciones del área sujeta y descripción en caso de que no esté directamente asociado con ésta.
  2. De orden cuantitativo: considera la ejecución del manual, a través de la definición de una persona o comité. Esta alternativa ofrece la integración de distintos puntos de vista directivos y operativos, respecto a la unidad o nivel sujeta a descripción.
- Estudio preliminar de la organización: en esta etapa es importante que el análisis mantenga una estrecha y directa relación con la empresa. Se debe evaluar cada uno de los procedimientos que viene desarrollándose en la sección o departamento objeto de la investigación, así como estudiar las estructuras organizacionales por ejemplo organigramas existentes, manuales y formatos.
  - Planificación: es importante lo que se desea alcanzar y determinar objetivamente los medios con los que se contarán para desarrollar el instrumento. El factor tiempo será quizás el recurso más importante y restringido para la elaboración y recolección de la información.
  - Relevancia de la información: dentro de los métodos que puedan emplearse para la recolección de información están:

1. La entrevista: este método es el más recomendable para obtener información, a través de la consulta directa al personal directivo sobre los objetivos, políticas, estructuras, líneas de autoridad que definen el mando en la organización, los procedimientos actuales, tareas, normas y los métodos vigentes establecidos.
2. La observación directa: técnica activa para el investigador que persigue visualizar las situaciones, elementos y condiciones que caracterizan operativamente a la organización, traducir la información y establecer descriptivamente el cumplimiento de normas las posiciones o ubicaciones del equipo y de las oficinas y la circulación de los implementos y formularios de trabajos.
3. El cuestionario impreso: como instrumento para la recolección de datos los cuestionarios (incluyendo las encuestas) permiten recoger gran cantidad de información emitida por el personal de la organización, así como características de los archivos y registros que se utilizan y toda aquella manifestación funcional, proactiva que permita el entendimiento y la descripción posterior sobre los métodos de trabajo aplicados en la empresa.
4. Análisis de documentos: la investigación y análisis sobre la documentación existentes en la organización permite el estudio y revisión de aquellas herramientas administrativas existentes en la empresa, su contenido, los diagramas implícitos y todo el material legal y constitutivo portador de información. Entre los documentos de consulta general se encuentran los manuales de otras empresas, archivos de formularios y comprobantes, organigramas, diagramas de procesos, estatutos y reglamentos, y, convenios y contratos colectivos.

## 2.2.12. Contenido Del Manual

Según Lázaro (1991) un manual se compone de tres partes o divisiones perfectamente bien diferenciados:

1. Encabezamiento: debe contener el nombre de la empresa u organización. Debe llevar el título bastante breve, pero que de una idea clara de su contenido. En este espacio también se encuentra el índice o tabla de contenido; con un criterio de selección y clasificación de los elementos que combine el manual diseñado de manera funcional y descriptiva. Y, la descripción del departamento, coordinación o área de la organización donde se desarrollara el manual.
2. Cuerpo: descripción, paso a paso de cada una de las tareas y actividades sujetas a descripción. Es conveniente que los manuales, lleven un resumen introductorio de las descripciones que compondrán las actividades o funciones, donde permita una visión panorámica del interior de los subfascículos y donde se realce los puntos más importantes en sus descripciones, para facilitar e indicar el caso práctico por aquellos que no manifiesta interés por todo el material. Debe llevar un glosario de términos en el cual se dará definiciones y términos de especial referencia en el contenido del instrumento, la explicación particularmente abreviada de vocablos técnicos o científicos, y que por consiguiente, pueden presentarse a erróneas interpretaciones.
3. Final: incluir anexos o apéndices como complementos explicativos en detalles. Fecha de emisión del procedimiento para determinar su

vigencia, en caso de que se trate de un nuevo procedimiento, que modifique a alguno anterior, al cual sustituye.

### 2.2.13. Cargo

Dentro de una organización, la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa, se denomina cargo.

Según Villegas (1998:305) *“el cargo es un conjunto de tareas homogéneas que se ubica en un punto específico de la organización y las cuales son desempeñadas por el individuo mediante la utilización de técnicas concretas y habilidades personales específicas”*.

Marcano (1993:25) define el cargo *“como el conjunto orgánico de funciones o tareas jurídicas y materiales necesarias para el logro de los fines de la organización”*.

Chiavenato Idalberto (1994:238) dice que *“un cargo es un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupan una posición formal dentro del organismo”*.

A fin de esta investigación se considera cargo al conjunto de funciones (tareas, deberes y atribuciones previamente determinadas) y responsabilidades, que son llevadas a cabo por una persona dentro de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados

#### 2.2.14. Descripción De Cargos

La descripción de cargos, se entiende como la explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un determinado cargo.

Según Chiavenato (1994:337),

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Según lo anteriormente, en toda organización las descripciones deben seguir un mismo formato, pero, en cuanto a la forma y el contenido de éstas, van a variar de acuerdo a la empresa. La información se presenta de forma impersonal, describe al cargo y no al que lo ocupa, para poder conocer su contenido.

De igual modo, las descripciones de cargos deben ser breves en su exposición y contener todo lo que es esencial para comprender el cargo. Su validez ha de ser permanente, de manera que las variaciones en las actividades no modifiquen su esencia y los cambios sustantivos impliquen la redacción de una nueva descripción.

#### 2.2.15. Partes De La Descripción De Cargos

Ya que no existe un formato estándar para la descripción de cargo, las partes que lo comprende varían de un autor a otro y de acuerdo a la magnitud de la empresa. Según Chruden y Sherman (2003:37) un formato típico de descripción de cargo contiene:

- Sección de identificación del cargo: esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.
- Sección de resumen del cargo: esta sección, que a veces recibe el nombre descripción genérica, sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de un cargo en relación con los demás.
- Sección de deberes del cargo: los deberes y responsabilidades principales del cargo son cubierto por declaraciones breves que indican lo que hace el trabajador, cómo lo hace, por qué lo hace. La descripción de los deberes deberá indicar también las herramientas y equipos utilizados, los materiales empleados los procedimientos seguidos y el grado de supervisión requerido.

En función de los aspectos antes mencionado por los autores se considera que en un formato común para la descripción de un cargo se incluye el nombre o denominación del cargo, localización y jerarquía del cargo, el resumen el propósito general del cargo y el contenido del cargo (tareas o funciones específicas). No obstante todas las formas para la descripción del cargo deben tener un formato igual dentro de la empresa, incluso si se trata de cargos diferentes nivel pueden precisarse

características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

#### 2.2.16. Tipos De Descripción De Cargos

Al momento de diseñar un modelo para una descripción de cargo resulta normal que se incorporen ciertos elementos distintivos de la organización, sin embargo, un principio que siempre debe restarse es que la descripción sea congruente con el análisis y la especificación del cargo. En este sentido, Villegas (1997:315), distingue dos tipos de descripciones:

- Descripción general: es aquella que contiene toda la información que sea posible el cargo. Al realizarse esta se debe cuidar no colocar abundante información que sea tediosa o incomprensible, que a lo mejor no resulte indispensable para el cumplimiento eficiente del trabajo.
- Descripción específica: es la que estipula los deberes y responsabilidades del cargo en forma clara y objetiva. Esta tipo de descripción satisface además, otro requisitos como el de indicar las relaciones entre cargos, que son parecido entre sí. Generalmente, una descripción específica está acompañada de la especificación del cargo.

#### 2.2.17. Normas Para La Descripción De Cargo

Dessler (2000:97) presenta algunas normas para elaborar la descripción de cargo:

- Claro: la descripción del cargo debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de cargo.
- Indique el alcance: al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como “para el departamento” o “conforme lo requiere el gerente”.
- Específico: seleccione las palabras más específicas para mostrar el tipo de trabajo, el grado de complejidad, el grado de capacidad requerida, la medida en los problemas estén estandarizados, el grado de compromiso del trabajar para cada fase de trabajo y el grado y tipo de responsabilidad.
- Breve: las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.
- Repase: al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos, pregúntese, ¿un nuevo empleado entenderá el trabajo si lee la descripción del cargo?.

Lo anterior sugiere que al momento de redactar la descripción de cargo, se deben canalizar los aspectos relativos a cada cargo de manera que se evidencien aquellos que lo diferencian de los demás. Asimismo es importante que el lenguaje utilizado para escribir sea claro, conciso, pulido, sencillo y directo; en el caso de las funciones debe iniciarse con un verbo en infinitivo.

#### 2.2.18. Análisis Del Cargos

El análisis de cargos es el proceso por el cual se determina la información relativa a un trabajo específico, desde tareas, responsabilidades

y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

Dessler (2001:333) define el análisis de cargos como *“la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que proporciona información que sirve para muchas funciones de dicha administración, y representa la formación universalmente conocida de ordenar los elementos de un trabajo”*.

Dólan, Schuler y Valle (1999:27) lo refiere como *“el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un cargo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios”*.

Este proceso permite determinar al trabajador requerido para desarrollar un cargo en relación a habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas. Y, establece las condiciones en la cuales se ejecuta el trabajo (ambiente, riesgos, entre otros).

#### 2.2.19. Estructura Del Análisis De Cargo

Chiavenato (1994), plantea que el análisis de cargo se refiere al área de requisitos aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- Requisitos intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente al nivel de conocimiento que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo, de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales se encuentran la instrucción básica, la experiencia, la

adaptabilidad al cargo, la iniciativa necesaria, y las aptitudes necesarias.

- Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran el esfuerzo físico necesario, la capacidad visual, la destreza o habilidad, y, la constitución física necesaria.
- Responsabilidades implícitas: se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además, del trabajo normal y sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de un subordinado, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, en dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia, debe responsabilizarse por la supervisión personal, el material, herramientas o equipos, el dinero, títulos valores o documentos, los contactos internos y externos, y, la información confidencial.
- Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores que pueden hacerlo agradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Comprende el ambiente de trabajo y los riesgos de este.

#### 2.2.20. Etapas Del Análisis De Cargo

El análisis de cargos es un proceso que consiste en describir las actividades y cometidos, así como las condiciones bajo las cuales se desarrolla un cargo en una determinada organización. Según Chiavenato (1994) un programa de análisis de cargo comprende tres etapas:

- Etapa de planeación: fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorios. La planeación de análisis de cargo requiere los siguientes pasos:
  1. Determinación de los cargos a describirse, examinarse, e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
  2. Elaboración del organigrama de cargos y la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
  3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa o empezar en las intermedias.
  4. Elección de los métodos de análisis, que van aplicarse: los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse.
  
- Etapa de preparación: en esta fase se presentan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.
  1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
  2. Preparación del material de trabajo.

3. Disposición del ambiente (informe a la dirección; gerencia, supervisión y a todo el personal, incluido en el programa de análisis de cargos).
  4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos, elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).
- Etapa de ejecución: en esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.
    1. Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato.
    2. Selección de los datos obtenidos.
    3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
    4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que lo ratifique o rectifique.
    5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
    6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (ante el comité de cargos y salarios o al ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización en la empresa).

#### 2.2.21. Objetivos De La Descripción Y El Análisis De Cargos

Según lo planteado anteriormente se puede expresar que uno de los objetivos, o el objetivo principal, del análisis y la descripción de cargos en una organización, es presentarle a la misma un esquema detallado sobre la situación actual del cargo dentro de la misma; representando una

herramienta de vital importancia a la hora de planificar e implementar políticas de recursos humanos, y de tomar decisiones.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos en realidad son muchos, entre ellos, Chiavenato (1994) resalta:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir dónde debe reclutarse, etc., como bases para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personas.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como bases para la capacitación del personal.
- Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionado con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

### 2.2.22. Especificación De Cargos

La especificación de cargos puede ser entendida como una enumeración sistemática de los requisitos personales necesarios para el desempeño adecuado de las tareas que componen el cargo.

Chruden, Herbert y Sherman Jr., Arthur (1977:47), definen la especificación de cargos como *“las características personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de los diferentes deberes y responsabilidades”*.

Mondy y Noé (1997:102) lo define como *“un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico”*.

La especificación de cargo es un registro escrito donde se detallan las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un cargo específico. Los aspectos que suelen incluirse en este documento son los requerimientos educacionales, experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. físicas intelectuales inherentes a las funciones que requiera el cargo.

### 2.2.23. Manual De Cargos

El manual de descripción de cargos es documento en el que se describen las funciones y tareas que debe desarrollar cualquier persona en un determinado cargo, indicando responsabilidades, nivel de supervisión,

requerimientos de educación, instrucciones, experiencia, condiciones de trabajo y esfuerzo a realizar.

Según Montilla (1995:49) un manual de cargos *“es el que recopila las condiciones de trabajo, tareas, responsabilidades de acuerdo al cargo del ocupante”*.

Por su parte, Guzmán (1989:87) citado por Millán, R y Acosta, C. (2005:52) lo define de la siguiente manera *“es la recopilación impresa de las descripciones de los cargos de una institución”*.

La información que suministran este manual se refiere a los cargos que existen o que pueden existir en una determinada organización y al perfil de las personas que pueden desempeñarse en esos cargos.

#### 2.2.24. Importancia Del Manual De Cargos

Los manuales descriptivos de cargos son muy importantes tanto para la empresa, el departamento de personal, así como también para el trabajador.

- Para la empresa: es un instrumento metodológico, administrativo que contribuye a formular y crear en la organización características adecuadas para el logro de los objetivos organizacionales, además de que persigue la mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del trabajo asignado al personal con el fin de que se alcancen las metas propuestas.

- Para el departamento de personal: facilita el proceso de reclutamiento, selección y empleo que refleja con mucha claridad los requisitos y conocimientos especiales que debe reunir el candidato para desempeñar el cargo. De esta manera se minimizan los riesgos de contratación de personal, también permite establecer el valor monetario de un cargo en relación con otros dentro de la organización. Además es de gran ayuda en los caso de ajuste de sueldo para el personal.
- Para el trabajador: señala sobre quiénes tienen autoridad y a quiénes deben obediencia e informe sobre su gestión. Explican lo que ha de hacerse, cómo ha de hacerse, porqué debe hacerse, para qué ha de hacerse y cuándo ha de hacerse. Brindan seguridad y les ahorra tiempo al trabajador puesto que les indica cuáles son sus obligaciones y responsabilidades.

#### 2.2.25. Conformación De Un Manual De Cargos

Sin perjuicio de la información adicional que sea pertinente incluir en cada caso, Rodríguez (2005) recomienda que un manual de cargos incluya como mínimo:

- Carátula.
- Índice.
- Introducción, objetivos y propósito del manual.
- Aspectos metodológicos involucrados.
- Organigrama de la empresa.
- Para cada cargo, una hoja de descripción que generalmente contiene su dependencia jerárquica y relacionamiento formal, el objetivo o

parámetros de éxito, las tareas asignadas, áreas de responsabilidad y las aptitudes requeridas para su desempeño.

El manual de cargos se puede elaborar con alcance general, describiendo todos los cargos existentes en una organización o se puede limitar su alcance a un nivel jerárquico, a un área funcional específica o a una sucursal, por ejemplo.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

- Análisis de cargo: proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del cargo, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria. (Amaro, 1990:111).
- Cargo: se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. (Chiavenato, 2000:292).
- Descripción de cargo: es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo. (Mondy y Noe, 1997:93).
- Diseño de Cargo: actividad que se deriva del análisis de posiciones y que la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos para

resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado. (Sherman, 1999:56).

- Especificación de cargos: constituye las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un cargo específico. (Mondy y Noé, 1997:93).
- Estructura organizativa: define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo. (Robbins y Coulter, 1996:550).
- Función: es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto. (Chiavenato, 2000:293).
- Manual: es un medio de comunicación escrito que especifica cuáles actividades deben ser cumplidas por los miembros de una organización, así como la forma en que deben realizar sus actividades, mediante el establecimiento de normas, políticas y procedimientos que permiten alcanzar los fines propuestos. (Dólan, Schuler y Valle, 1999:52).
- Manual de cargos: es el que recopila las condiciones de trabajo, tareas, responsabilidades de acuerdo al cargo del ocupante. (Montilla, 1995:49 citado por Millán, R y Acosta, C. 2005: 52).
- Objetivos: Es el fin o la meta que se pretende alcanzar ya sea con la realización de una operación, de una actividad, de un procedimiento,

de una función o de todo el funcionamiento de la institución o de un cargo. (Mondy y Noé, 1997:88).

- Ocupación: es un grupo de trabajos o empleos que son similares en cuanto a la clase de ejecución y que se encuentra en toda una industria o en el país. (Dólan, Schuler y Valle, 1999:92).
- Organigrama: es la representación gráfica, mediante el uso de líneas y signos convencionales, de la estructura de una organización, que refleja los diversos elementos del grupo y sus relaciones específicas. (Tyson y York, 1997:92).
- Organización: conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico. (Robbins y Coulter, 1996:4).
- Tarea: se considera la agrupación de elementos, una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos necesarios para la realización de un trabajo. Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental, con una finalidad concreta. (Chiavenato, 2000:299).

## **2.4. MARCO ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1. Reseña Histórica De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.**

La idea de fundar la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., nace en el año 1975 de un grupo de profesionales que preocupados por el déficit de camas hospitalarias y la incapacidad física de los centros asistenciales públicos en la ciudad, deciden combinar sus conocimientos, fuerza de trabajo

y capitales para crear, organizar y producir una empresa que, constituyéndose en un hospital privado, sería uno de los más modernos centros de prevención, diagnóstico, cuidado y rehabilitación de la salud en el Estado Sucre y el oriente del país.

Así, tras un proceso de convocatoria, por parte del Dr. Héctor Figuera Yibirín, a médicos, profesionales y comunidad en general, se logra consolidar a la fuerza laboral y a un número considerable de futuros y posibles accionistas. Posteriormente se inician visitas a diversas instituciones para realizar los trámites legales y financieros que permitirían la materialización de este gran sueño.

De este modo, tras años de esfuerzo por ganar renombre dentro de la ciudad y por poseer personal altamente capacitado, en la actualidad la Clínica, ubicada en la Calle Las Parcelas, el Pui Pui, Cumaná, estado Sucre, presta servicios de hospitalización, cirugía, medicina asistencial, higiene, educación, investigación y farmacología, recibiendo condecoraciones por sus años de servicio y por su aporte al entorno, siendo considerada por muchos un ejemplo de calidad, eficiencia y calidez humana.

#### 2.4.2. Ubicación Geográfica De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.

La Clínica “Josefina de Figuera” desde sus inicios se encuentra ubicada en el Sector las Parcelas, Calle el Pui Pui, Parroquia Valentín Valiente, Cumaná, Municipio Sucre, Estado Sucre.

#### 2.4.3. Misión De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.

Brindar un servicio de salud basado en la calidad y la eficiencia, en las áreas de hospitalización, cirugía, medicina asistencial, higiene, educación, investigación y farmacología, a la comunidad en general, atendiendo las necesidades de los pacientes mediante el uso de alta tecnología y personal capacitado. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”).

#### 2.4.4. Visión De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.

Ser el hospital privado pionero en la atención del servicio integral de salud en la ciudad de Cumaná; reconocido nacional e internacional por su dedicación a la investigación científica medico asistencial y por su proyección socio-cultural, superando cada vez los niveles de calidad y excelencia, contando para ello con los más actualizados métodos y equipos, y con un personal, médico y administrativo altamente capacitado, dedicado a brindar respuestas oportunas y confiables con calidez humana sin distinción a las necesidades de los pacientes y la comunidad en general. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”).

#### 2.4.5. Objetivo De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.

Prestar un servicio integral de salud, comprendido por medicina asistencial, hospitalización, cirugía, higiene, educación, investigación y farmacología, dirigido a pacientes y la comunidad en general, inspirado en el uso de tecnología de punta y en un personal altamente capacitado, teniendo

por base la calidad, la eficiencia y la calidez humana. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”).

#### 2.4.6. Estructura Organizativa De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.

La estructura de la Clínica o su esqueleto central se encuentra conformada por una (1) Asamblea de Socios o Accionistas, una (1) Junta Directiva, una (1) Presidencia, dos (2) Direcciones divididas en Coordinaciones y Departamentos; además cuenta con la subcontratación de servicios de computación.

- Asamblea de Socios o Accionistas, órgano supremo de dirección, y como tal investida de las más amplias facultades para dirigir, administrar y disponer de los negocios de la empresa; representa la totalidad de los accionistas y sus acuerdos serán obligatorios para todos.
- Junta Directiva, es elegida por la Asamblea General de Accionistas y está constituida por cinco miembros denominados Presidente, Secretario, Tesorero y Directores (2). Tiene a su cargo la administración de la Clínica y las más amplias facultades para disponer y administrar de la manera más conveniente los intereses sociales y los bienes de la misma en la prestación de los servicios a la comunidad.
- Presidencia, ejerce la representación de esta en todos los actos de la compañía, con amplia potestad para realizar las actividades concernientes a la gestión diaria y su administración; y en consecuencia ejecuta los acuerdos de la Junta Directiva, suscribe en

nombre de ella la documentación que es menester a las operaciones llevadas a cabo. Además, ejerce la coordinación entre la Dirección Administrativa y la Dirección Médica. De ella depende el Departamento de Consultoría Jurídica y el Departamento de Relaciones Públicas.

- Dirección Administrativa, está en dependencia de la Presidencia y es la encargada de todos los asuntos administrativos de la Clínica, así como supervisar continuamente las fuentes de ingreso y egreso de la empresa. De esta dirección dependen el Servicio de Vigilancia, la Coordinación Administrativa, de Recursos Humanos, de Servicios de Emergencia y de Servicios Generales.
  1. Servicios de Vigilancia, encargado de prestar resguardo a la organización y sus trabajadores.
  2. Coordinación Administrativa, en esta se ubican los Departamentos de Administración, Contabilidad, Caja, Facturación y Cobranza, Compras y Suministros, así como la Recepción y Mensajería.
  3. Coordinación de Recursos Humanos, conformado por los Departamentos de Personal y el Departamento de Nomina.
  4. Coordinación de Servicios de Emergencia, integrada por el Departamento de Trámites de Emergencia.
  5. Coordinación de Servicios Generales, conformada por Mantenimiento, Servicio de Camareras. Lavandería y Cocina.
  
- Dirección Médica, reporta en forma directa a la Presidencia y a su cargo se encuentran todos los servicios de asistencia médica del paciente desde su ingreso hasta su regreso. Está integrada por la Coordinación de Servicio Auxiliar de Diagnóstico y Tratamiento y por

la Coordinación de Especialidades Médicas, así como por Farmacia e Historias Médicas.

1. Coordinación de Servicio Auxiliar de Diagnóstico y Tratamiento, integrada por Emergencia, Enfermería, Quirófano, Laboratorio, Banco de Sangre, UCI-UCC, e Imaginología.
2. Coordinación de Especialidades Médicas, conformada por Pediatría, Cirugía, Ginecología y Obstetricia, Medicina Interna y Nutrición y Dietética.

#### 2.4.7. Descripción De La Coordinación De Recursos Humanos

La Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, adscrita a la Dirección Administrativa, es la encargada de administrar, planificar y evaluar al personal que hace vida en la organización. Actualmente se encuentra integrada por el Departamento de Personal, encargada de los procesos de desarrollo humano y profesional del personal; y, el Departamento de Nómina, responsable del cálculo de beneficios y deducciones para el pago de un salario justo.

#### 2.4.8. Misión De La Coordinación De Recursos Humanos

Obtener, administrar y desarrollar al personal que diariamente hace vida en la organización, proveyendo un recurso humano competente, satisfecho y motivado con los objetivos institucionales; coordinando y planificando programas de capacitación, prestando servicios de asesoría en

materia legal, estableciendo normas y políticas, y realizando cálculos de los beneficios económicos que corresponden; procurando un ambiente ameno, inspirado en la eficiencia, la calidad, el trabajo en equipo y la calidez humana. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”)

#### 2.4.9. Visión De La Coordinación De Recursos Humanos

Proporcionar un servicio oportuno y pertinente que facilite la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores que hacen vida en la organización, mediante el desarrollo de un equipo de trabajo competente, motivado y comprometido con las metas de gestión, en un ambiente de colaboración, respeto, productividad y eficiencia, maximizando el uso de nuevas tecnologías en beneficio de los clientes y de quienes laboran en la misma. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”)

#### 2.4.10. Objetivo De La Coordinación De Recursos Humanos

Colaborar y asesorar, a los distintos niveles de la organización, en pro de la administración del recurso humano, principalmente en las políticas de personal (bienestar, capacitación, higiene y seguridad, entre otros) y en la disponibilidad de los aspectos económicos y físicos; fomentando un ambiente profesional impulsado en la satisfacción del cliente. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”)

#### 2.4.11. Funciones De La Coordinación De Recursos Humanos

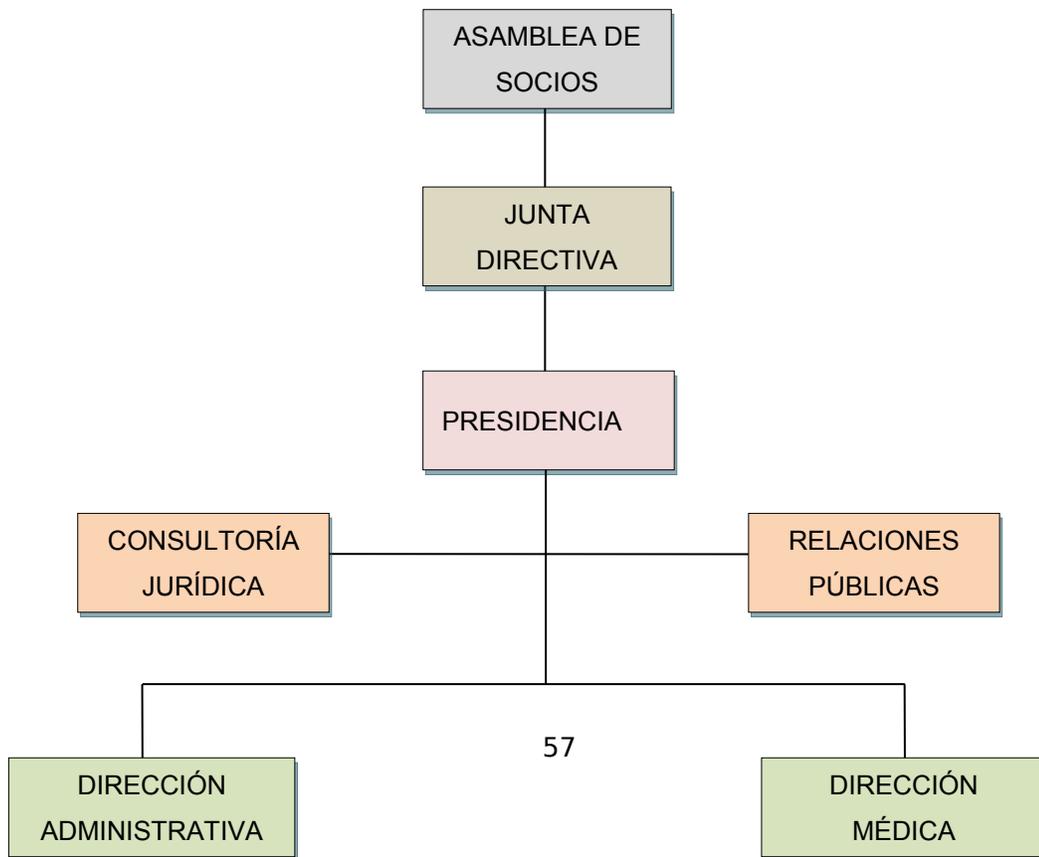
- Formular y proponer programas anuales relacionados con la obtención, capacitación, desarrollo y utilización del personal, así como en materia de prevención de riesgos en ambientes de trabajo.
- Prestar asesoría técnica a los distintos niveles de la organización en la supervisión, control, ejecución y evaluación de dichos programas.
- Aplicar y velar por el cumplimiento de normas técnicas en la administración de personal, así como de las disposiciones legales, reglamentarias e instrucciones que a ella debe sujetarse.
  
- Mantener actualizados los registros personales de los trabajadores, y llevar un control de elegibles para futuros cargos vacantes.
- Velar por el estricto y oportuno cumplimiento de las disposiciones que rigen los procesos calificadorios de los trabajadores.
- Elaborar los informes estadísticos que sean requeridos en esta materia de personal dentro de la organización.
- Llevar el control de los cargos que integran la organización; así como, estudiar, analizar y proponer las modificaciones y/o redistribuciones del personal que en esta laboran.
- Calcular, preparar, supervisar y llevar registro del pago de salario y demás a los trabajadores por parte de la organización.
- Preparar las resoluciones y documentación que debe despachar la Dirección Administrativa en materias de personal.
- Velar por los intereses de los trabajadores y por su bienestar físico y psicológico dentro de la organización, así como por el desarrollo humano y profesional del mismo.

#### 2.4.12. Estructura De La Coordinación De Recursos Humanos

La Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” actualmente se encuentra integrada por:

- Departamento de Personal encargada de los procesos de desarrollo humano y profesional del personal.
- Departamento de Nómina; responsable del cálculo de beneficios y deducciones para el pago de un salario justo, los cargos que lo conforman son jefe de departamento y secretaria.

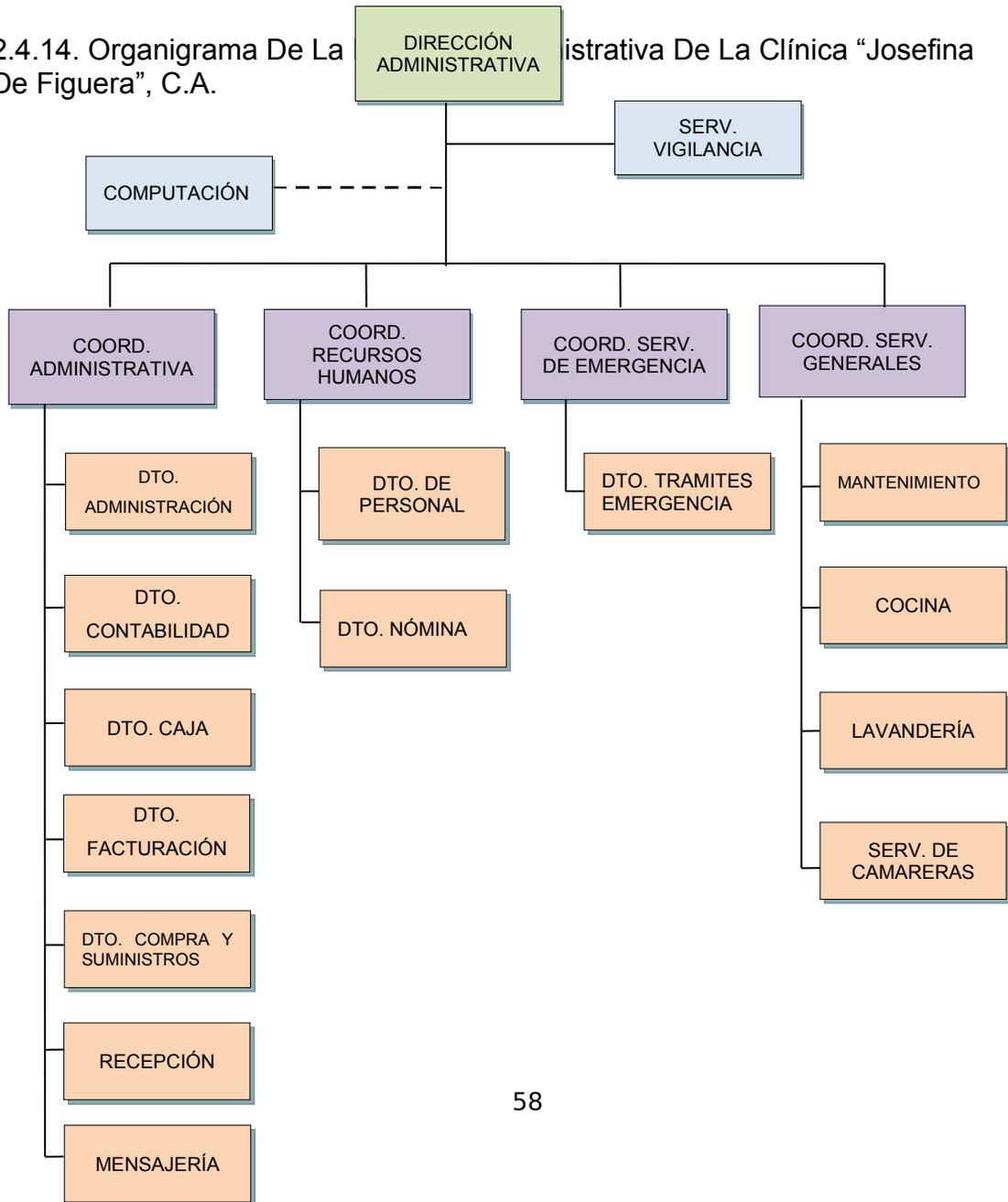
#### 2.4.13. Organigrama De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.



Fuente: Elaboración propia.

VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”

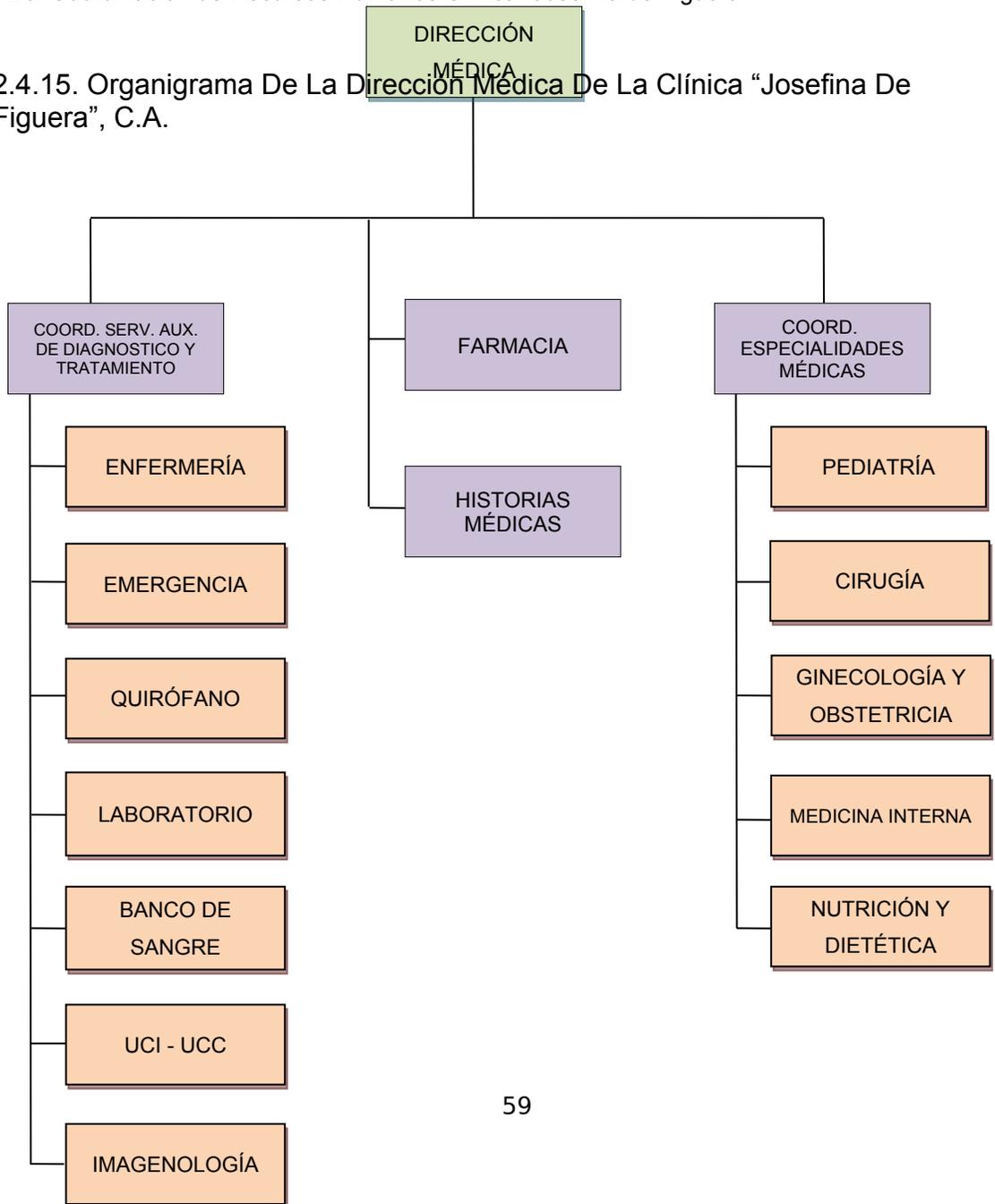
### 2.4.14. Organigrama De La Dirección Administrativa De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.



Fuente: Elaboración propia.

VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”

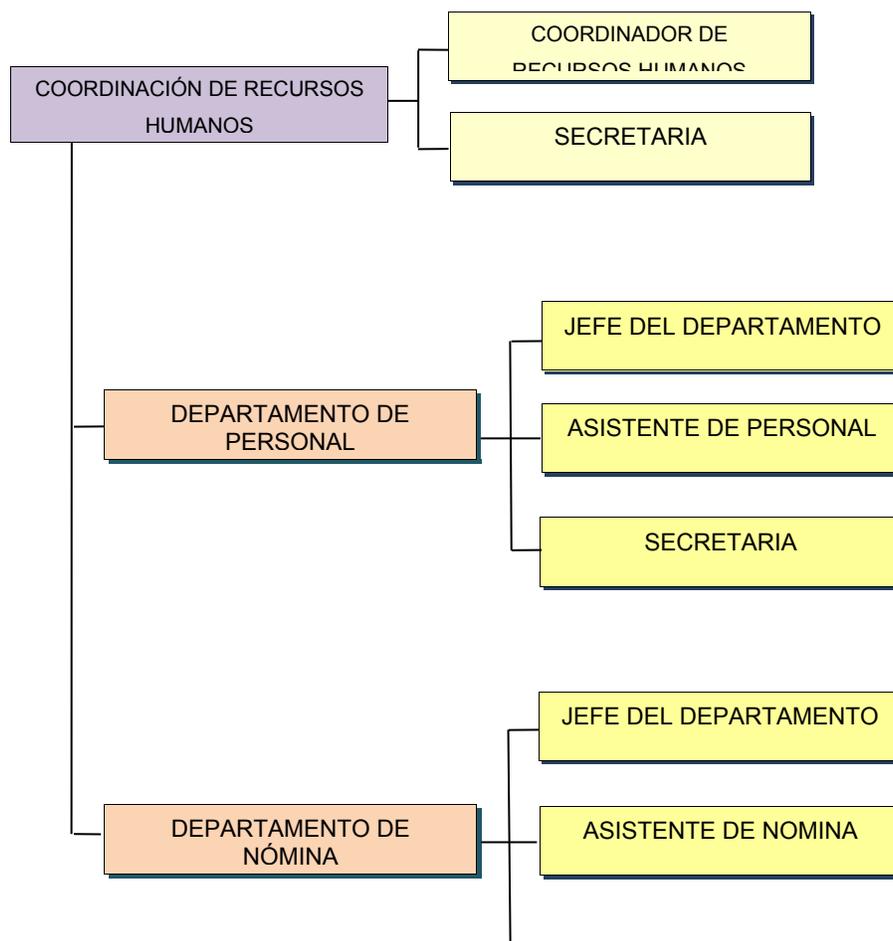
### 2.4.15. Organigrama De La Dirección Médica De La Clínica “Josefina De Figuera”, C.A.

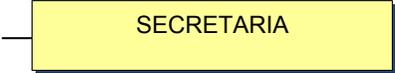


Fuente: Elaboración propia.

VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”

### 2.4.16. Organigrama De La Coordinación De Recursos Humanos





SECRETARIA

Fuente: Elaboración propia.

VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

En toda investigación es de vital importancia diseñar un sistema basado en ciertos principios, criterios, instrumentos, normas, pautas metodológicas que dirigen el desarrollo del logro de los objetivos planteados, así como la relación que se establece entre éstos.

### **3.1. Tipo De Investigación**

De acuerdo al problema planteado y en función de sus objetivos, se establece el tipo de investigación factible. La misma consiste según Balestrini (2006:130) en una investigación *“orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés”*.

En atención a esta modalidad de investigación, se introducen dos fases de estudio, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados. En la primera de ellas, inicialmente se desarrolló un diagnóstico de la situación existente en la realidad objeto de estudio. En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados del diagnóstico, se formuló el Manual de Cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, Cumaná, estado Sucre, año 2012; donde se intenta dar respuesta o resolver el problema planteado en la institución estudiada.

### **3.2. Diseño De La Investigación**

El diseño de la investigación según Arias (1999:20) *“es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”*.

La estrategia en la cual se enmarca este trabajo de investigación es de campo no experimental, tal como señala Balestrini (2006:131-132)

En él se ubican estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, los causales e incluimos a los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables.

En tal sentido, la presente investigación es de campo no experimental, pues la información se recolecto directamente de la fuente primaria representada por la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica Josefina de Figuera, sin alteración ninguna de las variables, sin manipular o controlar las mismas.

### **3.3. Población**

La población definida por. Arias (2006:81) *“es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”*.

En base a lo citado la población de esta investigación está representada por los ocho (8) cargos existentes en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”.

Por ser la población objeto de estudio una cantidad pequeña y los sujetos conocidos no se procedió a la selección de una muestra, ya que la población es finita y accesible a los investigadores.

### **3.4. Fuentes De Información**

Para obtener una información lo más cercana posible a la realidad, se utilizaron fuentes de información de datos primarios y secundarios. Según Arias (1997:180) las fuentes primarias *“son aquellas que nos proporcionan información nueva, original y final en sí misma. No remiten a ninguna otra fuente ni la complementan. La información que se ofrece empieza y acaba en el mismo documento”*. Se identifican como fuentes primarias al personal que labora en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica Josefina de Figuera.

Las fuentes secundarias, según Arias (1997:181) *“son aquellas que tienen por finalidad indicar que fuente o documento contiene o puede proporcionarnos la información final. No contienen información acabada, sino que siempre se remiten a documentos primarios (salvo en el caso de las fuentes secundarias refundidas)”*. Se identifican como fuentes secundarias todos los documentos relacionados con el tema de estudio, entre ellos: trabajos de grado instructivos, revistas, material bibliográfico, texto de

metodología de la investigación, formatos utilizados por la compañía en, entre otros.

### **3.5. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información**

Una vez obtenido los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, es necesario estructurar las técnicas de recolección de datos que permitan construir el instrumento. La técnica que se utilizó para recabar la información fue la encuesta modalidad escrita, ya que permite a los investigadores valorar e interpretar las respuestas. Al respecto, Balestrini (1997:57) expresa lo siguiente *“la encuesta permite la recabación de información de un grupo social o comunidad estandarizada, a partir de las unidades de su universo, mediante la selección de una muestra representativa, si es necesario”*

Con relación al instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas dicotómicas y abiertas, para diagnosticar la relevancia de la investigación para la organización y, para recabar la información acerca de las tareas que ejecutan los empleados en sus puestos de trabajo. El mismo fue validado por expertos en el área. En este sentido, Hernández y otros (2001:263) definen el cuestionario como un *“conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le suministra”*.

### **3.6. Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Datos**

Según Arias (1999:25) *“en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”*.

Tamayo y Tamayo (1991) expresan que, el procesamiento de datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados.

Los datos recolectados a través de la encuesta fueron codificados, tabulados e interpretados mediante el programa Excel, que permitió concentrar los datos en cifras absolutas y porcentuales que se expresaron mediante cuadros representativos para su análisis, los datos recolectados con la observación sirvieron de apoyo o complemento para la realización del manual.

## CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan e interpretan los datos obtenidos de la encuesta, diagnóstico de la situación, aplicada a los miembros que laboran en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, esto con la finalidad de apreciar su conocimiento sobre el cargo que actualmente ocupan.

### 4.1. Análisis Y Tabulación De Encuestas

Cuadro N° 1  
Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según el Género. Año 2012.

Genero	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Masculino	2	25%
Femenino	6	75%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Se puede apreciar que el 75% de los trabajadores encuestados, de la Coordinación de Recursos Humanos, pertenecen al género femenino; por lo que se puede inferir que los cargos que conforman dicha Coordinación pueden ser desempeñados sin realizar grandes esfuerzos físicos, ya que son considerados trabajos de tipo rutinario, donde las actividades se realizan de

forma sentada, parada y/o caminando. Aun así, se evidencia en la Coordinación personas del género masculino, 25%, pudiendo considerarse que cumplen también con el perfil requerido en términos de destrezas, conocimientos y competencias necesarias para ocupar dichos cargos.

**Cuadro N° 2**

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según la Edad. Año 2012.

Edad	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Menos de 20 años	0	0%
20 a 29 años	1	12.5%
30 a 39 años	1	12.5%
40 a 49 años	2	25%
50 a 59 años	4	50%
60 a 69 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

En el presente cuadro, se puede apreciar que el margen de edad de los trabajadores que hacen vida en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, se encuentra entre los veinte (20) y los cincuenta y nueve (59) años. Esto podría estar fundamentado en la idea de que la organización tiene como política para el mantenimiento de su personal, la creación de una carrera profesional. Entre las acciones que evidencian esta filosofía en la institución está la rotación de puestos, visto como el resultado bien sea del desarrollo profesional o destrezas adquiridas del personal. Quedando como ejemplo de ello el hecho de que ciertos trabajadores inician sus actividades laborales en la Clínica en puestos como recepcionistas o atención de emergencia y al cabo del tiempo considerando

su desempeño son ascendidos, promovidos a otros cargos con mayor grado de responsabilidad.

Cuadro N° 3  
Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según el Grado de instrucción. Año 2012.

Grado de instrucción	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Secundaria incompleta	0	0%
Secundaria completa	0	0%
Diversificada incompleta	0	0%
Diversificada completa	4	50%
Superior incompleta	2	25%
Superior completa	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Se puede inferir en este cuadro que para desarrollar los cargos que integran la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, se necesita como nivel de estudios mínimo la aprobación del ciclo diversificado de educación; ya que la mayoría de los cargos requieren conocimientos, destrezas y habilidades específicas, como por ejemplo dominio del paquete básico de Office, elaboración de nóminas, redacción de informes, entre otros para el efectivo cumplimiento de sus funciones primordiales.

Cuadro N° 4  
Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según la Antigüedad en la empresa. Año 2012.

Antigüedad en la empresa	Frecuencia
--------------------------	------------

	<b>Absoluta</b>	<b>Porcentual</b>
Menos de 5 años	0	0%
Entre 5 y 9 años	2	25%
Entre 10 y 14 años	3	37.5%
Entre 15 y 19 años	2	25%
Entre 20 y 24 años	1	12.5%
Más de 25 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

El cuadro número 4, permite observar que el personal que hace vida dentro de la Coordinación posee una trayectoria dentro de la organización, su antigüedad en la misma supera los cinco (5) años, lo que demuestra que poseen el conocimientos sobre las normas, políticas y procedimientos que allí se ejecutan. Al igual que puede inferirse que dicha situación es producto de la integración del personal con la institución y la correspondencia existente entre la Clínica y su personal, ya que ésta ha logrado satisfacer las expectativas y necesidades de quienes hacen vida laboral en ella, reflejándose en los años de servicio y dedicación del personal a las labores que realizan en la misma. Por su parte la institución se beneficia de esta permanencia por el hecho de que al tener trabajadores con una larga trayectoria le genera una mayor eficiencia y alto nivel de productividad.

#### Cuadro N° 5

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según la Antigüedad en el cargo. Año 2012.

<b>Antigüedad en el cargo</b>	<b>Frecuencia</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Porcentual</b>
Menos de 5 años	6	75%
Entre 5 y 9 años	2	25%

Entre 10 y 14 años	0	0%
Entre 14 y 19 años	0	0%
Entre 20 y 24 años	0	0%
Más de 25 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Este cuadro refleja que la antigüedad en los cargos viene dada por la reestructuración de la Coordinación, originalmente llamada Departamento de Personal, integrada por el Jefe de Personal y su secretaria, pasando ahora a estructurarse como la Coordinación de Recursos Humanos, conformada por dos departamentos con un total de 8 cargos. La mayor antigüedad recae en el Coordinador del Departamento y su secretaria, quienes anteriormente conformaban el Departamento de Personal.

**Cuadro N° 6**

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según la definición que tienen los cargos dentro de la Coordinación.

Año 2012.

<b>¿Considera usted que los cargos dentro de la Coordinación se encuentran claramente definidos?</b>	<b>Frecuencia</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Porcentual</b>
Si	2	25%
No	6	75%

<b>Total</b>	8	100%
--------------	---	------

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

El cuadro número 6, refleja que la mayoría de los trabajadores que hacen vida en la Coordinación consideran que el cargo que desempeñan no está definido en cuanto a las funciones, actividades, requisitos de desempeño, responsabilidades y condiciones de trabajo; representando esto una de las principales razones que originan la necesidad de encontrar una solución satisfactoria a este problema. Ya que la mayoría del personal podría incurrir en graves errores y constantes fallas en la realización de sus funciones, conllevando esto a que la productividad general de la Coordinación se vea afectada y por ende el resto del personal que labora en la Clínica padezca de manera directa e indirecta tal situación.

#### Cuadro N° 7

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según la función principal del cargo que se desempeña. Año 2012.

<b>¿Conoce usted cuál es la función principal del cargo que actualmente desempeña?</b>	<b>Frecuencia</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Porcentual</b>
Si, conozco	2	25%
No conozco	6	75%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Cuadro N° 8

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según el conocimiento sobre las actividades a desarrollar en el cargo.  
Año 2012.

¿Conoce usted cuáles son las actividades a desarrollar en el cargo que actualmente desempeña?	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si conozco	2	25%
Conozco algunas actividades	4	50%
No conozco	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Cuadro N° 9

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según el conocimiento sobre las responsabilidades inherentes al cargo.  
Año 2012.

¿Conoce usted cuáles son las responsabilidades inherentes al cargo que actualmente ocupa?	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si conozco	2	25%
Conozco algunas responsabilidades	2	25%
No conozco	4	50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

De este modo, Chiavenato Idalberto (1994:238) dice que *“un cargo es un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupan una posición formal dentro del organismo”*.

En relación a los cuadros 7, 8 y 9, se puede apreciar que existe un gran porcentaje de trabajadores que afirman poseer desconocimiento en relación a función, actividades y responsabilidades del cargo que ocupan dentro de la Coordinación; situación que ocasiona duplicidad de tareas, atrasos y error en la ejecución de procesos.

De este modo, la función del cargo es el objetivo del mismo, es lo que indica el papel del cargo dentro de la organización, en él se engloban las actividades, responsabilidades y condiciones de trabajo de manera tal que el trabajador sepa que se espera de él como miembro de la organización; de allí su importancia. Cuando los trabajadores no conocen la función del cargo que ocupan no conocen la esencia del mismo.

Por otro lado, las actividades inherentes al cargo son el conjunto de tareas que ejecuta el trabajador para el cumplimiento de la función del cargo. Cuando los trabajadores no conocen que se espera de ellos dentro de un determinado cargo, sobrevienen los problemas como duplicidad de tareas (donde un trabajador realiza actividades de otros), fallas en la ejecución de procesos (el trabajador realiza sus actividades en función de los conocimientos que la experiencia o el tiempo le han proporcionado sin garantizar esto que sea la forma adecuada o no de ejecutarlos), trabajos incompletos, (al no conocer cómo realizar alguna determinada actividad el trabajador puede verse en la obligación de desarrollarla hasta donde sus conocimientos le indiquen), entre otros.

En cuanto a las responsabilidades inherentes al cargo estas hacen referencia a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados (en caso de tenerlos), con el material, las herramientas o equipo que utiliza, con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos y con la información confidencial. Cuando un trabajador posee desconocimiento sobre las responsabilidades del cargo que ocupa se pueden evidenciar problemas como la revelación de información confidencial, el mal uso de materiales, herramientas y equipos, el despilfarro de fondos, entre otros.

Por todo lo anterior se evidencia que es de vital importancia para la Coordinación de Recursos Humanos y la organización en general que los trabajadores objetos de estudio conozcan cual es la función del cargo que ocupan y las actividades y responsabilidades presentes en el mismo, ya que el desconocimiento de estas afecta de manera directa e indirecta al resto del personal.

**Cuadro N° 10**

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según las instrucciones recibidas sobre el cargo al ingresar o ser promovido al mismo. Año 2012.

<b>¿Al momento de ingresar a la organización o ser promovido al cargo actual recibió algún tipo de instrucción sobre cómo debía desarrollarlo?</b>	<b>Frecuencia</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Porcentual</b>
Si	2	25%
No	6	75%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Del cuadro anterior se infiere, que parte del desconocimiento que manifiestan los trabajadores sobre las funciones y actividades que integran el cargo se debe a la falta de inducción al cargo prestada por la organización al momento de comenzar a desempeñar el mismo. La inducción funge como la bienvenida al trabajador al cargo, en ella se especifica que se espera del trabajador en relación al cargo que ocupara. Es de vital importancia que el trabajador en sus inicios conozca que tareas y actividades debe desempeñar, de lo contrario el desconocimiento lo conlleva a un aprendizaje de ensayo y error, es decir, las actividades son realizadas en base a criterios propios, el trabajador desempeña el papel que posee dentro de la organización no aquel para el cual ha sido contratado.

Cuadro N° 11

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según las instrucciones recibidas al momento de desarrollar las actividades relacionadas con el cargo. Año 2012.

¿Recibe usted instrucciones al momento de desarrollar las actividades relacionadas con el cargo que desempeña?	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si, recibo instrucciones	2	25%
Recibo algunas instrucciones	2	25%
No he recibido ninguna instrucción	4	50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

En el cuadro número 11, se muestra que existe una disparidad en cuanto a la frecuencia o el nivel de instrucciones que reciben los trabajadores

de la Coordinación al momento de realizar las actividades inherentes al cargo.

De este modo, las instrucciones claras que reciba un trabajador al momento de desempeñar las actividades inherentes al cargo fungen como guía de acción e indicativos sobre que se espera de ellos; cuando un trabajador no posee la certeza de qué debe hacer, cómo o cuándo debe hacerlo, realiza las actividades en función a la aplicación de sus criterios o el ensayo-error; situación que puede generar a sus vez el despilfarro de recursos y la pérdida de tiempo (si un trabajador ejecuta mal su trabajo es necesario que lo realice de nuevo utilizando así el doble de tiempo y recursos).

Cuadro N° 12

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según relaciones a establecer con el resto del personal en base al cargo. Año 2012.

¿Conoce usted cuáles son las relaciones que debe establecer con el resto del personal en base al cargo que ocupa?	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si	2	25%
No	6	75%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

El presente cuadro refleja que la mayoría representada por un 75% del personal que labora en la Coordinación no conoce cuáles son las relaciones que debe establecer con el resto del personal en base al cargo que ocupa. Esta situación ha de considerarse de gran interés por parte de los Directivos de la institución en el sentido de que al no mantener los

trabajadores una relación de correspondencia entre las actividades que han de desarrollarse tanto a lo interno de la Coordinación de Recursos Humanos, como en las distintas áreas que conforman la Clínica, podría incurrirse en graves errores en las actividades que se realizan, perjudicando con ello el objetivo primordial de la Clínica “Josefina de Figuera” como lo es el prestar un servicio de salud que garantice la satisfacción real de las necesidades de sus usuarios.

En tal sentido, se hace necesario el manejo del principio fundamental de que toda organización funciona como un sistema, donde sus, unidades y el personal que la conforma están íntimamente interrelacionado permitiendo con ello el logro de los objetivos organizacionales.

Cuadro N° 13

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según el conocimiento de los riesgos inherentes al cargo. Año 2012.

¿Conoce usted cuáles son los riesgos inherentes al cargo que actualmente desempeña?	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si, las conozco	1	12.5%
Conozco algunos de los riesgos	2	25%
No las conozco	5	62.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Según lo anterior, se evidencia que la mayoría del personal desconoce los riesgos a los cuales se somete al desempeñar el cargo actual dentro de la Coordinación, dicho desconocimiento (total o parcial) se traduce en falta de información sobre el área de trabajo y los factores que en él se encuentran (ambiente de trabajo, agentes de riesgo, clase de riesgo, posibilidad de riesgo). Siendo las condicione de trabajo las condiciones

ambientales donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuentes adaptación para mantener rendimiento y productividad. Cuando un trabajador desconoce cuáles son los riesgos presentes en el cargo que desempeña se corre el riesgo de incidentes n el trabajo, de lesiones y accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales; esto originado por el mal uso de maquinaria y/o equipos, por la sobreexposición a condiciones factores ambientales, entre otros.

Cuadro N° 14

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según criterios para realizar las actividades diarias del cargo. Año 2012.

¿En qué criterios se basa para realizar las actividades diarias de su cargo?	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Conocimiento adquirido	3	37.5%
Experiencia	2	25%
Conocimiento adquirido por capacitación impartida dentro de la organización	2	25%
Por instrucciones del superior inmediato	1	12.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Según el cuadro anterior, la mayoría del personal 38% que labora en la Coordinación realiza las actividades inherentes al cargo según la experiencia o el conocimiento que obtiene de actividades previas no en base a instrucciones de superiores o conocimientos adquiridos en jornadas de capacitación. Esta situación puede dar pie a la demora en la realización de actividades y a procesos ejecutados de manera incompleta; ya que al no

conocer que se espera de él, el trabajador tomara la iniciativa y realizara las actividades en base a su criterio no en función de procedimientos establecidos.

Cuadro N° 15

Distribución absoluta y porcentual del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”. Según importancia de elaborar un instrumento que describa de manera detallada la distribución de los cargos dentro de la Coordinación. Año 2012.

¿Considera usted importante elaborar un instrumento que describa de manera detallada la distribución de los cargos dentro de la Coordinación y las actividades inherentes a estos?	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
Si	8	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

En el cuadro número 15, se muestra que la totalidad de los trabajadores encuestados de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, consideran importante elaborar un instrumento que describa de manera detallada la distribución de los cargos dentro de la Coordinación y las actividades inherentes a estos; siendo este instrumento un manual de cargos.

Así, lo anterior justifica la propuesta de un manual de cargos para dicha Coordinación, entendiéndose por manual de cargos un documento en el que se describen las funciones y tareas que debe desarrollar cualquier persona en un determinado cargo, indicando responsabilidades, nivel de supervisión, requerimientos de educación, instrucciones, experiencia, condiciones de trabajo y esfuerzo a realizar.

La implementación de un manual de cargos dentro de la Coordinación permitiría definir con claridad las funciones, actividades y responsabilidades de los cargos que la integran, evitaría la duplicidad de tareas, serviría de guía del trabajo a ejecutar, representaría un freno a la improvisación en sus distintas manifestaciones; asimismo, los manuales de cargos son una fuente de información sobre las prácticas generales en el área de trabajo y, permiten el ahorro real de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a la misma se obtiene a través de la lectura del manual.

**CAPÍTULO V**  
**MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE**  
**RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE**  
**FIGUERA”, CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012**

Una vez analizada toda la información recabada y tomando en cuenta todos los datos suministrados por el personal que labora en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, se diseñó el manual de cargos para la Coordinación; el mismo se encuentra estructurado en cinco (5) partes, identificación del cargo, resumen del cargo, funciones, actividades y/o tareas, actividades complementarias del cargo y perfil del cargo.

El presente manual funge como herramienta de consulta para todo el personal de la Coordinación, el mismo permitiría detallar y describir las actividades y operaciones de manera secuencial y específica llevadas a cabo en cada cargo, propiciando un control interno de las actividades, buscando minimizar la duplicidad de tareas, uniformando los métodos que permiten ejecutar y desarrollar los procesos, la toma de decisiones y la comunicación entre el personal.

A continuación se presenta el Manual al cual se hace mención.

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Portada		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b>
<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
Firma	Firma	Firma

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto: Índice</b>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b>
Introducción..... Objetivos del manual..... Objetivo general..... Objetivos específicos..... Justificación..... Alcance del manual..... Reseña de la Clínica “Josefina de Figuera” ..... Organigrama de la “Clínica Josefina de Figuera”..... Organigrama de la Dirección Administrativa de la “Clínica Josefina de Figuera”..... Organigrama de la Dirección Medica de la “Clínica Josefina de Figuera”..... Descripción de la coordinación de recursos humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” ..... Misión de la coordinación de recursos humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” .....		01 05 05 05 07 09 10 12 13 14 15 16
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
Firma	Firma	Firma

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto: Índice</b>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b>
Visión de la coordinación de recursos humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” ..... Objetivo de la coordinación de recursos humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” ..... Organigrama de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” ..... Descripción y análisis de cargos Coordinador de Recursos Humanos..... Secretaria de la Coordinación de Recursos Humanos..... Jefe de Personal..... Asistente de Personal..... Secretaria del Departamento..... Jefe de Nómina..... Asistente de Nómina..... Secretaria del Departamento..... Glosario de Términos.....		17 18 19  20 26 31 40 45 49 55 61 65
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
Firma	Firma	Firma

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Introducción		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 01-67
<p>Toda organización, sin importar su tamaño, en su estructura se encuentra representada por una serie de cargos, estos son su esqueleto, su manifestación de existencia más allá de cuatro paredes y maquinarias.</p> <p>Así, estos cargos se encuentran definidos en funciones y actividades, poseen una serie de características particulares en base al nivel jerárquico que representan y una serie de requerimientos que van desde años de experiencias hasta habilidades humanas necesarias en el trabajador que lo desempeña.</p> <p>La Clínica “Josefina de Figuera” en búsqueda de la excelencia en sus trabajadores y servicios, desarrolla un Manual de Cargos, para cada una de sus dependencias, estructurado en cinco (5) partes, identificación del cargo, resumen del cargo, funciones, actividades y/o tareas, actividades complementarias del cargo y perfil del cargo.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Introducción		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 02-67
<p>La planificación, ejecución, revisión y modificación de este manual será responsabilidad de la Coordinación de Recursos Humanos mediante la aprobación de la Junta Directiva. Su revisión se realizará de manera anual comparando los cargos existentes con los aquí descritos y verificando que las funciones ejecutadas en los mismos sean las especificadas.</p> <p>De este modo, en la identificación del cargo, se establece el nombre, código y departamento al cual pertenece el cargo, además de señalarse a quien reporta para supervisión y el nombre del trabajador que lo ejecuta. El código se denominará en base a las iniciales del nombre del cargo y será numerado por el lugar que ocupa en la tabla jerárquica u organigrama.</p> <p>El resumen del cargo será la actividad principal o máxima responsabilidad que posee el cargo, de este se derivaran las funciones, actividades y/o tareas.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Introducción		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 03-67
<p>Las funciones, actividades y/o tareas representan todo aquello que se espera realice el trabajador mientras sea titular del cargo, sus responsabilidades y obligaciones.</p> <p>Las actividades complementarias, como su nombre lo indica, es aquello extra que se espera aporte el trabajador en pro del logro de los objetivos, no son una responsabilidad directa, pero si un compromiso con la organización.</p> <p>Por último, el perfil del cargo, nivel de estudio, experiencia, habilidades, destrezas, conocimientos, que se espera posea el trabajador que desempeñara o desempeña el cargo. Este ítem, de especial importancia al momento de realizar contratación de personal, facilitara establecer parámetros para seleccionar al candidato más idóneo y acorde con nuestras expectativas.</p> <p>El presente manual será de conocimiento y acceso obligatorio a todo el</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Introducción		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 04-67
<p>personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”; en el mismo se expondrán los diversos cargos que integran dicho Coordinación garantizando así que todo trabajador conozca sus responsabilidades y funciones.</p> <p>Siendo la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, adscrita a la Dirección Administrativa, la encargada de administrar, planificar y evaluar al personal que hace vida en la organización. Actualmente se encuentra integrada por el Departamento de Personal, encargada de los procesos de desarrollo humano y profesional del personal; y, el Departamento de Nómina, responsable del cálculo de beneficios y deducciones para el pago de un salario justo.</p> <p>La importancia de este manual radica en ser una herramienta o guía de acción para todo el personal de la Coordinación; especificando funciones, tareas y responsabilidades inherentes al cargo que ocupan.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Objetivos del Manual		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 05-67
<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Instruir al personal que labora en la Coordinación de Recursos Humanos, acerca de aspectos tales como: identificación del cargo, resumen del cargo, funciones, actividades y/o tareas, actividades complementarias del cargo y perfil del cargo, en el cual labora.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.</li> <li>• Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.</li> <li>• Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.</li> <li>• Permitir conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto: Objetivos del Manual</b>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 06-67
<p>puestos responsables de su ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.</li> <li>• Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.</li> <li>• Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la ejecución de procedimientos administrativos.</li> <li>• Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.</li> <li>• Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

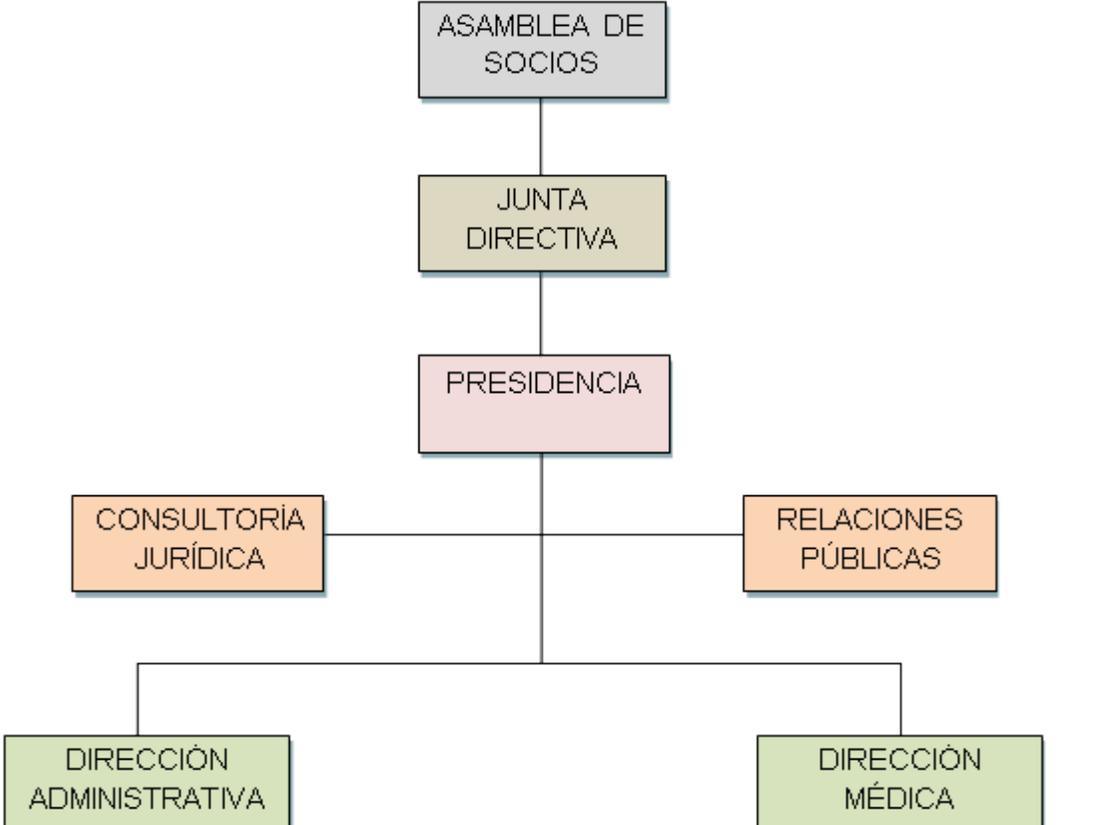
	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Justificación		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 07-67
<p>Un manual de descripción de cargos es un documento en el que se describen las funciones y tareas que debe desarrollar cualquier persona en un determinado cargo, indicando responsabilidades, nivel de supervisión, requerimientos de educación, instrucciones, experiencia, condiciones de trabajo y esfuerzo a realizar.</p> <p>De lo anterior, se justifica el diseño de un manual de cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, el cual permitiría detallar y describir las actividades y operaciones de manera secuencial y específica llevadas a cabo en cada cargo, procurando un control interno de las actividades, uniformando los métodos que permiten ejecutar y desarrollar los procesos, la toma de decisiones y la comunicación entre el personal.</p> <p>Asimismo, el diseño e implementación de este manual radica en facilitar una guía de consulta al personal que labora en la Coordinación, orientando la</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>	<b>Firma</b>

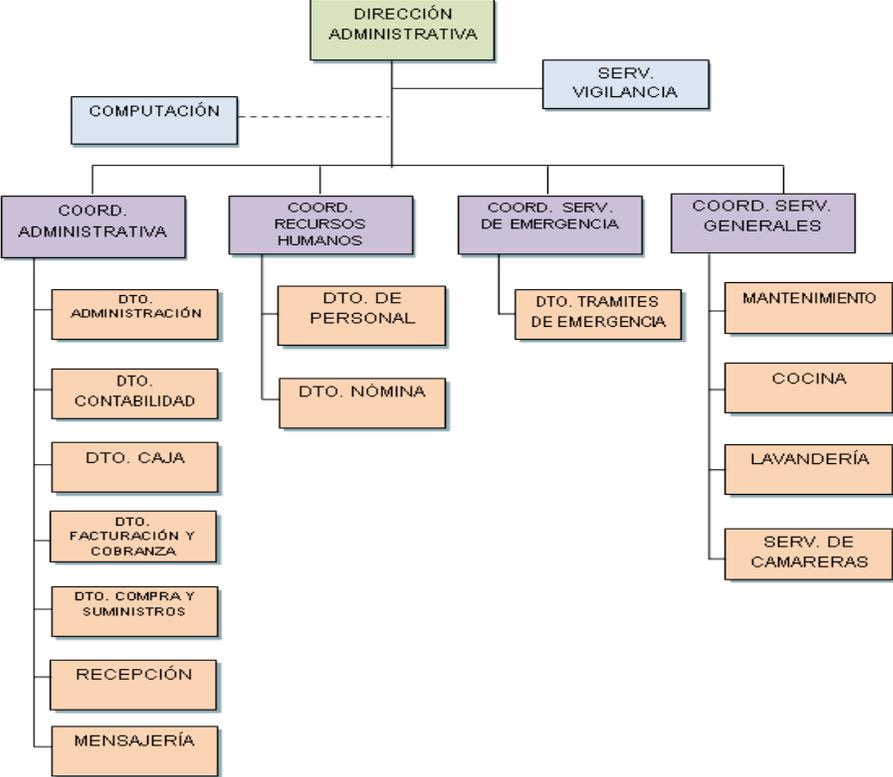
	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Justificación		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 08-67
<p>realización de las funciones que le han sido asignadas, sirviendo de apoyo y proporcionándoles la confianza necesaria para realizar sus actividades; y, una herramienta de inducción al personal de nuevo ingreso, para que conozcan cuales son las actividades que deben realizar en el cargo y como se espera las ejecuten.</p> <p>Igualmente, el diseño de un manual de cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” permitiría a los usuarios que asistan a la Coordinación contar con un mejor servicio, ya que las actividades se unificarían y los procesos serian realizados de una manera más eficaz; haciendo la salvedad que es responsabilidad de la organización la implementación del mismo y su seguimiento.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>	<b>Firma</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Alcance del manual		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 09-67
<p>El presente Manual de Cargos será empleado principalmente por el personal que labora en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, como herramienta de consulta y guía de acción en lo referido a las funciones y actividades a realizar en el cargo que ocupan.</p> <p>Igualmente, servirá como medio de inducción e integración al personal de nuevo ingreso en la Coordinación, y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las funciones, actividades y condiciones de trabajo de los diversos cargos que la integran. Y, al personal de la Clínica en general, ya que detalla paso por paso las actividades que desarrolla el personal dentro de la Coordinación.</p> <p>En el caso de la Dirección Administrativa, funge como herramienta de consulta, al momento de tomar decisiones, planificar actividades, supervisar y controlar al personal de la Coordinación.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Reseña de la Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 10-67
<p>La idea de fundar la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., nace en el año 1975 de un grupo de profesionales que preocupados por el déficit de camas hospitalarias y la incapacidad física de los centros asistenciales públicos en la ciudad, deciden combinar sus conocimientos, fuerza de trabajo y capitales para crear, organizar y producir una empresa que, constituyéndose en un hospital privado, sería uno de los más modernos centros de prevención, diagnóstico, cuidado y rehabilitación de la salud en el Estado Sucre y el oriente del país.</p> <p>Así, tras un proceso de convocatoria, por parte del Dr. Héctor Figuera Yibirín, a médicos, profesionales y comunidad en general, se logra consolidar a la fuerza laboral y a un número considerable de futuros y posibles accionistas. Posteriormente se inician visitas a diversas instituciones para realizar los trámites legales y financieros que permitirían la materialización de este gran sueño.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Reseña de la Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 11-67
<p>De este modo, tras años de esfuerzo por ganar renombre dentro de la ciudad y por poseer personal altamente capacitado, en la actualidad la Clínica, ubicada en la Calle Las Parcelas, el Pui Pui, Cumaná, estado Sucre, presta servicios de hospitalización, cirugía, medicina asistencial, higiene, educación, investigación y farmacología, recibiendo condecoraciones por sus años de servicio y por su aporte al entorno, siendo considerada por muchos un ejemplo de calidad, eficiencia y calidez humana.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Organigrama Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 12-67
 <pre> graph TD     AS[ASAMBLEA DE SOCIOS] --&gt; JD[JUNTA DIRECTIVA]     JD --&gt; P[PRESIDENCIA]     P --- CJ[CONSULTORÍA JURÍDICA]     P --- RP[RELACIONES PÚBLICAS]     P --&gt; DA[DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA]     P --&gt; DM[DIRECCIÓN MÉDICA] </pre>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Organigrama de la Dirección Administrativa de la Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 13-67
		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



**MANUAL DE CARGOS PARA LA  
COORDINACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA  
DE FIGUERA”**



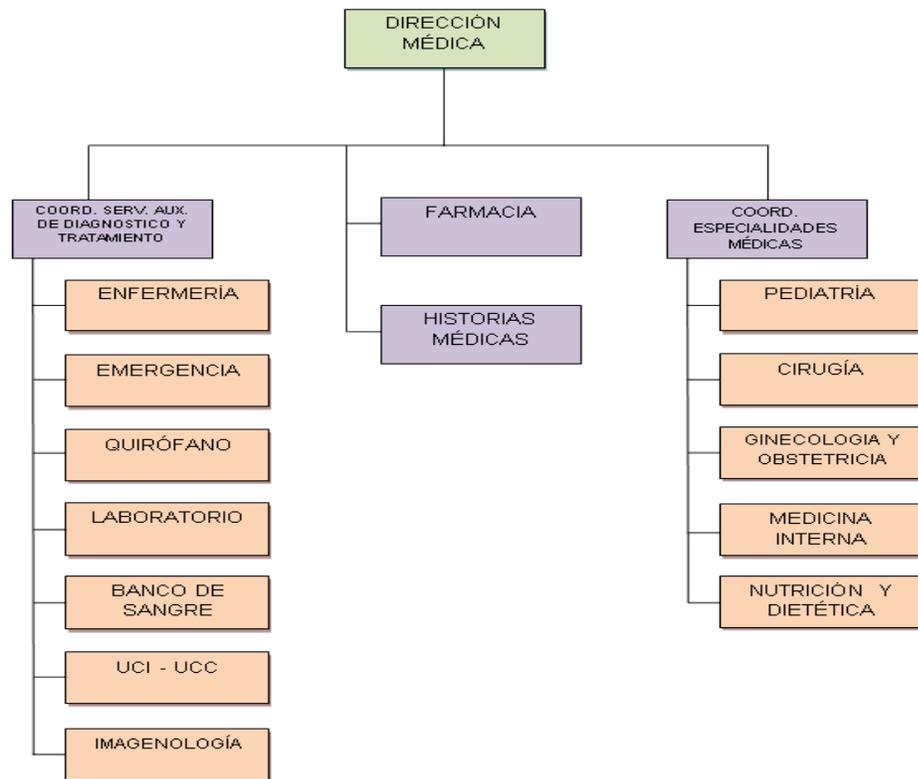
**Asunto:** Organigrama de la Dirección Médica  
de la Clínica “Josefina de Figuera”

**Fecha de elaboración:**

**Fecha de revisión:**

**Página:**

14-67



**Elaborado por:**

Br. Natalia Flores

**Revisado por:**

Prof. Berna Colmenares

**Aprobado por:**

**Firma:**

**Firma:**

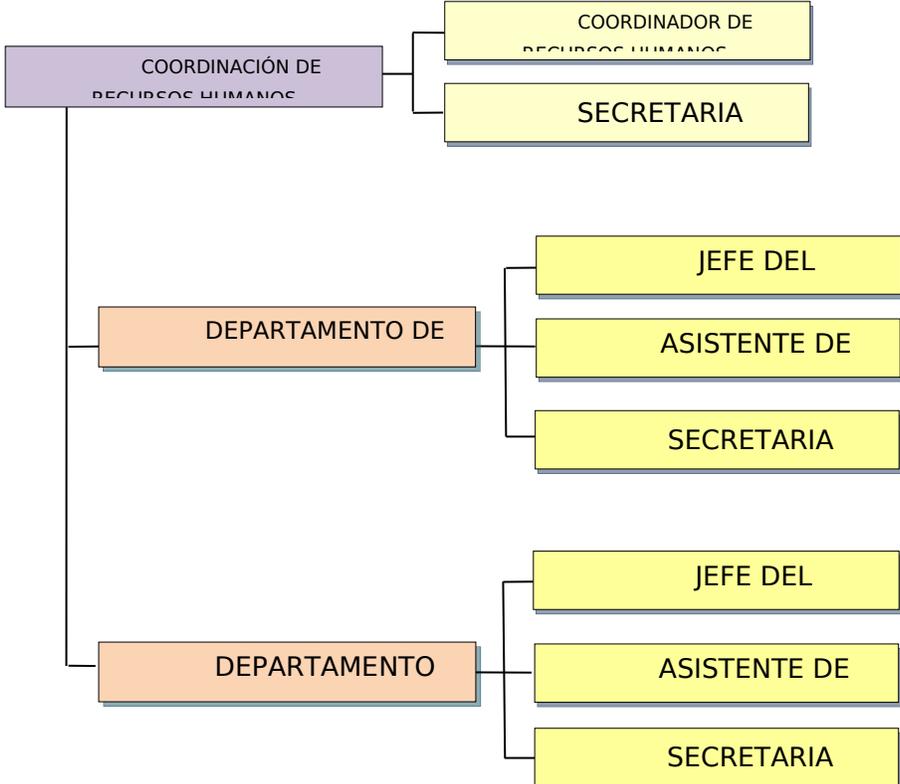
**Firma:**

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y Misión de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 15-67
<p><b>Descripción de la Coordinación de Recursos Humanos</b></p> <p>La Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, adscrita a la Dirección Administrativa, es la encargada de administrar, planificar y evaluar al personal que hace vida en la organización. Actualmente se encuentra integrada por el Departamento de Personal y el Departamento de Nómina.</p> <p>Dentro de las funciones de la Coordinación se encuentra formular y proponer programas anuales relacionados con la obtención, capacitación, desarrollo y utilización del personal; velar por los intereses de los trabajadores y por su bienestar físico y psicológico, así como por el desarrollo humano y profesional del mismo; y, llevar el control de los cargos que integran la organización; así como, estudiar, analizar y proponer las modificaciones y/o redistribuciones del personal que en esta laboran.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y Misión de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 16-67
<p><b>Misión de la Coordinación de Recursos Humanos</b></p> <p>Obtener, administrar y desarrollar al personal que diariamente hace vida en la organización, proveyendo un recurso humano competente, satisfecho y motivado con los objetivos institucionales; coordinando y planificando programas de capacitación, prestando servicios de asesoría en materia legal, estableciendo normas y políticas, y realizando cálculos de los beneficios económicos que corresponden; procurando un ambiente ameno, inspirado en la eficiencia, la calidad, el trabajo en equipo y la calidez humana. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”)</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Visión y Objetivo de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 17-67
<p><b>Visión de la Coordinación de Recursos Humanos</b></p> <p>Proporcionar un servicio oportuno y pertinente que facilite la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores que hacen vida en la organización, mediante el desarrollo de un equipo de trabajo competente, motivado y comprometido con las metas de gestión, en un ambiente de colaboración, respeto, productividad y eficiencia, maximizando el uso de nuevas tecnologías en beneficio de los clientes y de quienes laboran en la misma. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”)</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y Misión de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 18-67
<p><b>Objetivo de la Coordinación de Recursos Humanos</b></p> <p>Colaborar y asesorar, a los distintos niveles de la organización, en pro de la administración del recurso humano, principalmente en las políticas de personal (bienestar, capacitación, higiene y seguridad, entre otros) y en la disponibilidad de los aspectos económicos y físicos; fomentando un ambiente profesional impulsado en la satisfacción del cliente. (Fuente: elaboración propia. VBo. Coordinación de Recursos Humanos Clínica “Josefina de Figuera”)</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Organigrama de la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 19-67
 <pre> graph TD     A[COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS] --- B[COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS]     A --- C[SECRETARIA]     A --- D[DEPARTAMENTO DE]     A --- E[DEPARTAMENTO]     D --- F[JEFE DEL]     D --- G[ASISTENTE DE]     D --- H[SECRETARIA]     E --- I[JEFE DEL]     E --- J[ASISTENTE DE]     E --- K[SECRETARIA] </pre>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Coordinador de Recursos Humanos		<b>Código:</b> CRH.05.CR
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Dirección Administrativa		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 20-67
<b>Resumen del cargo</b> Administrar el subsistema de recursos humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo y el logro de los objetivos.		
<b>Funciones, actividades y/o tareas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar que el personal que se encuentra bajo su mando desarrolle todas las actividades asignadas y cumpla sus funciones.</li> <li>2. Reportar a la Dirección Administrativa las actividades realizadas en la organización en materia de personal.</li> <li>3. Apoyar a los altos niveles directivos en materia de personal.</li> <li>4. Planificar el recurso humano dentro de la organización, actual y futuro.</li> <li>5. Determinar las necesidades de personal en la organización.</li> <li>6. Realizar el inventario de la fuerza de trabajo y de los cargos existentes.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Coordinador de Recursos Humanos		<b>Código:</b> CRH.05.CR
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Dirección Administrativa		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 21-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Formular políticas, normas y procedimientos en beneficio de la organización y sus trabajadores.</li> <li>8. Establecer y ejercer acciones disciplinarias y mecanismos de control de personal.</li> <li>9. Planificar, coordinar, aplicar y supervisar los procesos de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>10. Establecer y ejecutar políticas de contratación de personal.</li> <li>11. Desarrollar programas de inducción de personal y velar por su cumplimiento.</li> <li>12. Planificar, coordinar, aplicar y supervisar programas de capacitación, y mejoramiento profesional y personal para los trabajadores.</li> <li>13. Determinar las pautas para la promoción de personal dentro de la organización y velar por su cumplimiento.</li> <li>14. Establecer sistemas y medios de comunicación en y entre los distintos</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Coordinador de Recursos Humanos	<b>Código:</b> CRH.05.CR	
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Dirección Administrativa		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 22-67
<p>niveles de la organización.</p> <p>15. Planificar, coordinar, aplicar y supervisar el proceso de evaluación de desempeño del personal.</p> <p>16. Planificar, coordinar y ejecutar estrategias motivacionales dirigidas al personal en todos sus niveles.</p> <p>17. Establecer políticas y procedimientos que garanticen la seguridad del personal dentro de la organización.</p> <p>18. Mediar en conflictos entre los trabajadores y entre los trabajadores y sus superiores.</p> <p>19. Realizar los trámites legales en caso de renuncia, despido o jubilación de un trabajador.</p> <p>20. Ejecutar los pagos de sueldos y salarios de los trabajadores.</p> <p>21. Velar por el cumplimiento de las ordenanzas legales en materia laboral.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Coordinador de Recursos Humanos		<b>Código:</b> CRH.05.CR
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Dirección Administrativa		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 23-67
<p>22.Desarrollar con participación de instituciones especializadas los distintos manuales e instructivos requeridos por la organización.</p> <p>23.Facilitar información en materia legal laboral a los trabajadores cuando estos la soliciten.</p> <p>24.Promover y ejecutar programas de beneficios económicos para el trabajador, su familia y la comunidad.</p> <p>25.Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral según los lineamientos establecidos por el Cuerpo de Bomberos de Cumaná.</p>		
<b>Actividades complementarias al cargo</b> <p>1. Aquellas asignadas por la Dirección Administrativa.</p>		
<b>Perfil del cargo</b> <p>1. Nivel de instrucción: Licenciado en Administración, Gerencia de Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Contaduría Pública o sus equivalentes.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Coordinador de Recursos Humanos		<b>Código:</b> CRH.05.CR
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Dirección Administrativa		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 24-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Experiencia y entrenamiento: cuatro (4) años de experiencia progresiva de carácter operativo y como supervisor en el área de recursos humanos y nómina.</li> <li>3. Conocimientos en: leyes laborales, relaciones interpersonales, técnicas gerenciales. sistemas administrativos, principios de administración y contaduría, cálculos de nómina, sistemas operativos, organización y métodos, supervisión de personal, hojas de cálculo.</li> <li>4. Habilidad para: manejar personal, liderar grandes grupos, expresarse en público, revisar y analizar nómina, verificar datos y cálculos, tomar decisiones, tratar en forma cortés y efectiva al público en general.</li> <li>5. Destrezas en: manejo de sistemas operativos, manejo de calculadora, manejo de equipos de computación, manejo de material de oficina, manejo de grupos, dominio de escena.</li> <li>6. Adiestramiento requerido: programación de sistemas para el área</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Coordinador de Recursos Humanos		<b>Código:</b> CRH.05.CR
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Dirección Administrativa		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 25-67
<p>gerencial, manejo de personal, redacción de informes, entrenamiento en el sistema de su unidad.</p> <p>7. Responsabilidad: por el desempeño de sus funciones y actividades asignadas; por equipos y materiales de oficina puestos a su disposición; por el personal que labora bajo su mando; por títulos y valores; por información confidencial de grado alto.</p> <p>8. Esfuerzo físico: el cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</p> <p>9. Condiciones de trabajo: oficina cerrada, ventilada, con buena iluminación.</p> <p>10. Riesgos del cargo: presencia de agentes de riesgo químico, físico y psicosocial, la posibilidad de accidentes y enfermedades es leve.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Coordinación	<b>Código:</b> CCF.05.SC	
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 26-67
<b>Resumen del cargo</b> Redactar, programar reuniones, presentar visitas y mantener archivos relacionados con la Coordinación de Recursos Humanos.		
<b>Funciones, actividades y/o tareas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de complejidad media.</li> <li>2. Transcribir a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorándums, informes, listados, actas, notas, artículos para prensa y carteleras, anuncios, guías, contratos, memoria y cuenta y otros documentos diversos.</li> <li>3. Llenar a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia.</li> <li>4. Recibir y enviar correspondencia.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Coordinación	<b>Código:</b> CCF.05.SC	
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 27-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Operar la máquina fotocopidora y fax.</li> <li>6. Llevar registro de entrada y salida de la correspondencia.</li> <li>7. Realizar y recibir llamadas telefónicas.</li> <li>8. Actualizar la agenda de su superior.</li> <li>9. Tomar mensajes y transmitirlos si es el caso.</li> <li>10. Atender y suministrar información al personal de la organización y público en general.</li> <li>11. Brindar apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.</li> <li>12. Convocar a reuniones de la Coordinación.</li> <li>13. Archivar la correspondencia enviada y/o recibida.</li> <li>14. Actualizar el archivo de la Coordinación.</li> <li>15. Distribuir la correspondencia de la Coordinación.</li> <li>16. Elaborar cheques de acuerdo a órdenes emitidas por su superior.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Coordinación	<b>Código:</b> CCF.05.SC	
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 28-67
<p>17. Desglosar y entregar cheques.</p> <p>18. Velar por el suministro de materiales de oficina de la unidad.</p> <p>19. Tramitar pasajes, alojamiento y viáticos en caso de movilización de su superior.</p> <p>20. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p> <p>21. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p> <p>22. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Actividades complementarias al cargo</b></p> <p>1. Acompañar a su superior en reuniones.</p> <p>2. Otras asignadas por su superior.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Coordinación	<b>Código:</b> CCF.05.SC	
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 29-67
<b>Perfil del cargo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de instrucción: bachillerato aprobado, más curso de dos (2) años de duración de secretariado computarizado.</li> <li>2. Experiencia y entrenamiento: cuatro (4) años en cargos equivalentes.</li> <li>3. Conocimientos en: sistemas básicos de computación, redacción de informes y uso de fax.</li> <li>4. Habilidad para: relacionarse con sus semejantes, manejar equipos y material de oficina, expresarse en público, tomar decisiones inherentes al cargo.</li> <li>5. Destrezas en: manejo de información, redacción de informes, trato al público, relaciones interpersonales, programación básica de Word, manejo de fax y correos electrónicos.</li> <li>6. Adiestramiento requerido: paquete básico de Office, nómina, redacción de informes.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Coordinación	<b>Código:</b> CCF.05.SC	
<b>Departamento:</b> Coordinación de Recursos Humanos		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 30-67
<p>7. Responsabilidad: por el desempeño de sus funciones y actividades asignadas; por equipos y materiales de oficina puestos a su disposición; por información confidencial de grado alto.</p> <p>8. Esfuerzo físico: el cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</p> <p>9. Condiciones de trabajo: oficina cerrada, ventilada, con buena iluminación.</p> <p>10. Riesgos del cargo: presencia de agentes de riesgo químico, físico y psicosocial, la posibilidad de accidentes y enfermedades es leve.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 31-67
<b>Resumen del cargo</b> Analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral.		
<b>Funciones, actividades y/o tareas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos.</li> <li>2. Elaborar y mantener actualizado el registro de asignación de cargos de la organización.</li> <li>3. Realizar análisis y descripciones de cargos.</li> <li>4. Realizar valoración de cargos.</li> <li>5. Mantener actualizado el archivo de elegibles.</li> <li>6. Recibir y analizar solicitudes de empleo.</li> <li>7. Realizar entrevistas a los aspirantes a cargos.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 32-67
8. Realizar la evaluación de requisitos mínimos. 9. Verificar y analizar las referencias de los aspirantes a cargos. 10. Administrar y corregir pruebas para la selección de personal. 11. Ejecutar el proceso de inducción al candidato seleccionado. 12. Realizar los trámites de nombramiento. 13. Realizar el trámite de movimientos de nómina. 14. Aplicar instrumentos de detección de necesidades. 15. Analizar los resultados de la detección de necesidades. 16. Elaborar conjuntamente con su superior inmediato el plan de adiestramiento para el personal de la dependencia. 17. Aplicar instrumentos para la evaluación del adiestramiento. 18. Mantener actualizado los archivos del personal que ha recibido adiestramiento. 19. Mantener actualizado registros de instructores.		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 33-67
<p>20. Coordinar la selección del personal a ser capacitado.</p> <p>21. Contactar instructores y determina lugar, fecha y hora de la actividad.</p> <p>22. Instalar, evaluar y clausurar los eventos.</p> <p>23. Coordinar la elaboración y distribución de certificados.</p> <p>24. Coordinar el pago a los instructores.</p> <p>25. Programar y coordinar conjuntamente con su superior, cualquier otra actividad de adiestramiento.</p> <p>26. Llevar el control de la ejecución presupuestaria, conjuntamente con su superior.</p> <p>27. Llevar registro y control de todos los movimientos de personal, trámites para cambios en nómina, pagos de beneficios contractuales y demás movimientos en relación con el trabajador.</p> <p>28. Aplicar instrumentos para la evaluación de desempeño.</p> <p>29. Realizar los trámites pertinentes para el otorgamiento de permisos y</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 34-67
<p>reposos de los trabajadores.</p> <p>30. Actualizar y registrar en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal.</p> <p>31. Chequear el registro diario de asistencia del personal y detectar fallas.</p> <p>32. Asesorar en ausencia del Coordinador de Recursos Humanos, a los distintos niveles de organización en la aplicación y cumplimiento del régimen disciplinario para el personal.</p> <p>33. Atender consultas, quejas y reclamos sobre materia de recursos humanos, beneficios contractuales y otros asuntos de su competencia.</p> <p>34. Realizar seguimiento del trabajo, realizado por el personal de su dependencia a través de sus reportes.</p> <p>35. Notificar al Departamento de Nómina, los movimientos del personal realizados, para que se efectúen los respectivos ajustes.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 35-67
<p>36. Elaborar órdenes de pago para el personal contratado.</p> <p>37. Procesar solicitudes para contratos al personal por tiempo determinado.</p> <p>38. Redactar comunicaciones y/o oficios informativos.</p> <p>39. Realizar auditorías a los sistemas de administración de Recursos Humanos.</p> <p>40. Analizar y evaluar las políticas y procedimientos de los diversos subsistemas de la administración de recursos humanos.</p> <p>41. Proponer a su jefe inmediato ajustes y/o cambios para el mejoramiento de los subsistemas de la administración de recursos humanos.</p> <p>Proponer a su superior, la elaboración, modificación y/o eliminación de políticas, normas y procedimientos para la administración eficiente de Recursos Humanos.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 36-67
<p>42. Establecer conjuntamente con su jefe inmediato, estándares para la evaluación y control del funcionamiento de los sistemas de recursos humanos.</p> <p>43. Mantener actualizado los sistemas de información laboral (número de trabajadores, sexo, edad, educación, accidente, enfermedades, sueldo, entre otros).</p> <p>44. Elaborar informes y cuadros estadísticos, indicando el resultado de las áreas auditadas y recomendaciones para el mejoramiento de las mismas.</p> <p>45. Elaborar informes técnicos de trabajos asignados.</p> <p>46. Rendir cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.</p> <p>47. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 37-67
<p>48. Supervisar, controlar y evaluar el personal a su cargo.</p> <p>49. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p>		
<b>Actividades complementarias al cargo</b>		
<p>1. Las otras asignadas por sus superiores.</p>		
<b>Perfil del cargo</b>		
<p>1. Nivel de instrucción: Técnico Superior Universitario o Licenciado en Administración, Gerencia de Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Contaduría Pública o sus equivalentes.</p> <p>2. Experiencia y entrenamiento: tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y como supervisor en el área de recursos humanos y nómina.</p> <p>3. Conocimientos en: leyes laborales, relaciones interpersonales, técnicas gerenciales, sistemas administrativos, principios de</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 38-67
<p>administración y contaduría, sistemas operativos, organización y métodos, supervisión de personal.</p> <p>4. Habilidad para: manejar personal, liderar grandes grupos, expresarse en público, revisar y analizar nómina, verificar datos y cálculos, tomar decisiones, tratar en forma cortés y efectiva al público en general.</p> <p>5. Destrezas en: manejo de sistemas operativos, manejo de calculadora, manejo de equipos de computación, manejo de material de oficina, manejo de grupos, dominio de escena.</p> <p>6. Adiestramiento requerido: programación de sistemas para el área gerencial, manejo de personal, redacción de informes, entrenamiento en el sistema de su unidad.</p> <p>7. Responsabilidad: por el desempeño de sus funciones y actividades asignadas; por equipos y materiales de oficina puestos a su disposición; por el personal que labora bajo su mando; por información</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.JP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 39-67
<p>confidencial de grado alto.</p> <p>8. Esfuerzo físico: el cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</p> <p>9. Condiciones de trabajo: oficina cerrada, ventilada, con buena iluminación.</p> <p>10. Riesgos del cargo: presencia de agentes de riesgo químico, físico y psicosocial, la posibilidad de accidentes y enfermedades es leve.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.AP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 40-67
<b>Resumen del cargo</b> Apoyar e impulsar la formación del recurso humano como elemento clave para el desempeño de los procesos, a través del cumplimiento de planes de acción y cumpliendo con las pautas y normas internas de contratación, control y mejora del personal.		
<b>Funciones, actividades y/o tareas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar planes de adiestramiento programados por la Clínica, propiciando el desarrollo profesional de los empleados.</li> <li>2. Coordinar y fortalecer el trabajo en equipo bajo parámetros y directrices con los cuales pueden desarrollar sus labores de manera correcta.</li> <li>3. Diseñar y proponer cambios y mejoras en las políticas salariales y/o beneficios a fin de proporcionar un mejor ambiente laboral.</li> <li>4. Evaluar solicitudes o propuestas de las áreas en cuanto a cambios de</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.AP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 41-67
<p>estructura e informa de manera oportuna a su supervisor al momento de tomar decisiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Recomendar nuevos métodos de evaluación, seguimiento y gestión de recurso humano procurando mantener estándares más objetivos para los supervisores de área.</li> <li>6. Dirigir y canalizar de forma adecuada y oportuna las quejas y reclamos que tengan los trabajadores en materia de personal.</li> <li>7. Garantizar la veracidad y actualidad de la información contenida en las diferentes descripciones de cargo para un desempeño eficaz en sus funciones y responsabilidades.</li> <li>8. Proponer cambios y mejoras en la estructura organizativa a fin de mantener claras las líneas de mando y autoridad en los diferentes cargos.</li> <li>9. Mantener comunicación abierta con todos los empleados de la Clínica.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.AP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 42-67
<p>10. Velar por el cumplimiento de las exigencias del sistema de gestión de calidad tanto en su área como en las áreas vinculadas a sus procesos.</p> <p>11. Apoyar al jefe en la realización de las evaluaciones de desempeño, así como en el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.</p> <p>12. Proponer cambios dirigidos hacia la mejora del clima organizacional y hacia el fortalecimiento de una cultura de calidad y excelencia.</p> <p>13. Acatar las normas y reglamentaciones internas de la Clínica.</p>		
<b>Actividades complementarias al cargo</b>		
<p>1. Las otras asignadas por sus superiores.</p>		
<b>Perfil del cargo</b>		
<p>1. Nivel de instrucción: Técnico Superior Universitario o Licenciado en Administración, Gerencia de Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Contaduría Pública o sus equivalentes.</p> <p>2. Experiencia y entrenamiento: dos (2) años de experiencia progresiva.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.AP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 43-67
<p>de carácter operativo relacionado con el área de recursos humanos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conocimientos en: leyes laborales, relaciones interpersonales, técnicas gerenciales, sistemas administrativos, principios de administración y contaduría, sistemas operativos, organización y métodos, supervisión de personal.</li> <li>4. Habilidad para: manejar personal, liderar grandes grupos, expresarse en público, revisar y analizar nómina, verificar datos y cálculos, tomar decisiones, tratar en forma cortés y efectiva al público en general.</li> <li>5. Destrezas en: manejo de sistemas operativos, manejo de calculadora, manejo de equipos de computación, manejo de material de oficina, manejo de grupos, dominio de escena.</li> <li>6. Adiestramiento requerido: programación de sistemas para el área gerencial, manejo de personal, redacción de informes, entrenamiento en el sistema de su unidad.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Personal	<b>Código:</b> DPE.06.AP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 44-67
<p>7. Responsabilidad: por el desempeño de sus funciones y actividades asignadas; por equipos y materiales de oficina puestos a su disposición; por información confidencial de grado alto.</p> <p>8. Esfuerzo físico: el cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</p> <p>9. Condiciones de trabajo: oficina cerrada, ventilada, con buena iluminación.</p> <p>10. Riesgos del cargo: presencia de agentes de riesgo químico, físico y psicosocial, la posibilidad de accidentes y enfermedades es leve.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Personal	<b>Código:</b> DCF.06.SP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 45-67
<b>Resumen del cargo</b> Asistir al personal del Departamento de Personal en las actividades diarias en pro de los objetivos trazados.		
<b>Funciones, actividades y/o tareas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros, determinando su localización, cuando sea necesario.</li> <li>2. Redactar correspondencia y textos (cartas, memorándum, otros), los clasifica y distribuye, anotando su devolución y archivarlo.</li> <li>3. Revisar, contestar y enviar a petición del superior correos electrónicos y fax.</li> <li>4. Enviar correspondencia a través del mensajero.</li> <li>5. Prevenir oportunamente necesidades básicas del componente como, material de escritorio, servicios generales, requisitos, entre otros.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Personal	<b>Código:</b> DCF.06.SP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 46-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Atender el teléfono y llevar agenda del superior.</li> <li>7. Reservar el local para la realización de actividades relacionadas con personal.</li> <li>8. Atender a los trabajadores que asisten en busca de información al Departamento.</li> <li>9. Facilitar equipos audiovisuales y la reproducción de material de apoyo si fuera necesario.</li> <li>10. Mantener en buenas condiciones el área de trabajo.</li> </ol>		
<b>Actividades complementarias al cargo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otras asignadas por su superior.</li> </ol>		
<b>Perfil del cargo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de instrucción: bachillerato aprobado, secretariado o su equivalente.</li> <li>2. Experiencia y entrenamiento: dos (2) años en cargos equivalentes.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Personal	<b>Código:</b> DCF.06.SP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 47-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conocimientos en: sistemas básicos de computación, redacción de informes, uso de fax y correos electrónicos, relaciones interpersonales.</li> <li>4. Habilidad para: relacionarse con sus semejantes, manejar equipos y material de oficina, expresarse en público, tomar decisiones inherentes al cargo.</li> <li>5. Destrezas en: manejo de información, redacción de informes, trato al público, relaciones interpersonales, programación básica de Word, manejo de fax y correos electrónicos.</li> <li>6. Adiestramiento requerido: paquete básico de Office, nómina, redacción de informes.</li> <li>7. Responsabilidad: por el desempeño de sus funciones y actividades asignadas; por equipos y materiales de oficina puestos a su disposición; por información confidencial de grado alto.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Personal	<b>Código:</b> DCF.06.SP	
<b>Departamento:</b> Departamento de Personal		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Personal		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 48-67
<p>8. Esfuerzo físico: el cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</p> <p>9. Condiciones de trabajo: oficina cerrada, ventilada, con buena iluminación.</p> <p>10. Riesgos del cargo: presencia de agentes de riesgo químico, físico y psicosocial, la posibilidad de accidentes y enfermedades es leve.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.JN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 49-67
<b>Resumen del cargo</b> Analizar la nómina del personal de la organización, revisando y verificando los procesos y cálculos efectuados para la cancelación de los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración.		
<b>Funciones, actividades y/o tareas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar cálculos de actualización de sueldos de deudas, por sueldos atrasados, descuentos y otros conceptos.</li> <li>2. Revisar los listados de la pre-nómina para verificar que los datos y cálculos estén correctos.</li> <li>3. Revisar y analizar la nómina para verificar que los datos y cálculos estén correctos.</li> <li>4. Verificar que los datos contenidos en los cheques de la nómina de personal sean los correctos.</li> <li>5. Analizar órdenes de pago para la elaboración de extra-nómina.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.JN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 50-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Supervisar el desglose de cheques y nómina de personal.</li> <li>7. Suministrar a dependencias que lo soliciten información relacionada con su nómina.</li> <li>8. Recibir de la Coordinación de Recursos Humanos, informes contentivos de medidas de embargo de sueldos a personal de la Institución.</li> <li>9. Supervisar y controlar los trámites administrativos que se han de llevar a cabo para la retención de sueldos con respecto a medidas de embargo.</li> <li>10. Llevar a cabo todos los trámites legales en materia de sueldos y salarios.</li> <li>11. Velar se mantenga actualizado el archivo de la unidad.</li> <li>12. Elaborar cheques, sumarios de bancos, listados de sobre-giros y otros listados en relación con la nómina.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.JN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 51-67
<p>13. Realizar histórico de las nóminas para resolver cualquier problema que se presente por errores.</p> <p>14. Atender al personal de la organización, en casos de reclamo y búsqueda de soluciones por problemas de su pago de nómina.</p> <p>15. Presentar cuenta al supervisor inmediato sobre actividades de la unidad, en relación a todos los pagos efectuados al personal, por diversos conceptos y de las irregularidades detectadas en la nómina.</p> <p>16. Recibir y revisar oficios en casos de pago demás al personal y tramitar los descuentos correspondientes.</p> <p>17. Consultar con el supervisor inmediato sobre situaciones irregulares detectadas en la nómina para tomar las decisiones correspondientes.</p> <p>18. Enviar relación de deudas a Contabilidad para su registro.</p> <p>19. Revisar y avalar mediante firma la correspondencia de la unidad.</p> <p>20. Supervisar personal a su cargo.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.JN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 52-67
<p>21. Analizar oficios de relación por concepto de ingresos, egresos, destitución, bonos, días feriados y por otros conceptos y gira las instrucciones pertinentes para su tramitación.</p> <p>22. Operar programas de computación para maniobrar la información.</p> <p>23. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p> <p>24. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p> <p>25. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</p>		
<b>Actividades complementarias al cargo</b>		
<p>1. Aquellas asignadas por la Coordinación de Recursos Humanos para el apoyo de su gestión y el logro de los objetivos.</p>		
<b>Perfil del cargo</b>		
<p>1. Nivel de instrucción: Técnico Superior Universitario o Licenciado en</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.JN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 53-67
<p>Contaduría Pública, Administración, Relaciones Industriales, Gerencia de Recursos Humanos o sus equivalentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Experiencia y entrenamiento: tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y como supervisor en el área de elaboración y análisis de nómina.</li> <li>3. Conocimientos en: principios de administración y contaduría, cálculos de nómina, sistemas operativos, organización y métodos, supervisión de personal, hojas de cálculo.</li> <li>4. Habilidad para: revisar y analizar nómina, verificar datos y cálculos, tomar decisiones, tratar en forma cortés y efectiva al público en general.</li> <li>5. Destrezas en: manejo de calculadora, manejo de equipos y material de oficina, programación básica de Word, programas contables.</li> <li>6. Adiestramiento requerido: paquete básico de Office y programas de</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Jefe de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.JN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Coordinador de Recursos Humanos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 54-67
<p>nómina, manejo de personal y redacción de informes.</p> <p>7. Responsabilidad: por el desempeño de sus funciones y actividades asignadas; por equipos y materiales de oficina puestos a su disposición; por el personal que labora bajo su mando; por títulos y valores (ejecución de la nómina del personal); por información confidencial de grado medio.</p> <p>8. Esfuerzo físico: el cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</p> <p>9. Condiciones de trabajo: oficina cerrada, ventilada, con buena iluminación.</p> <p>10. Riesgos del cargo: presencia de agentes de riesgo químico, físico y psicosocial, la posibilidad de accidentes y enfermedades es leve.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.AN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 55-67
<b>Resumen del cargo</b> Ejecutar la liquidación de la nómina del personal que labora en la Institución, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.		
<b>Funciones, actividades y/o tareas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir al superior en los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina del personal.</li> <li>2. Introducir, modificar y anular información en la base de datos para la nómina de personal.</li> <li>3. Analizar los datos correspondientes a la liquidación de las distintas nóminas procesadas a través del computador y formular los reparos o ajustes correspondientes.</li> <li>4. Emitir cheques de nómina de personal, registrando datos en el computador.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.AN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 56-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Realizar el desglose de la nómina de personal y de cheques.</li> <li>6. Atender reclamos del personal, sobre datos errados en la nómina y realiza los ajustes correspondientes.</li> <li>7. Verificar la exactitud y veracidad de los datos suministrados por las unidades y/o dependencias para el cálculo de la nómina.</li> <li>8. Citar al personal al que se le va a embargar el sueldo y establecer acuerdos para fijar forma de descuento.</li> <li>9. Introducir en la base de datos la información del porcentaje o cantidad a descontar al personal por concepto de embargo de sueldo.</li> <li>10. Chequear por pantalla la información introducida en la base de datos.</li> <li>11. Formular ante su superior inmediato, las observaciones pertinentes sobre los datos dudosos o errados, suministrados para las liquidaciones de nómina.</li> <li>12. Suministrar a las dependencias de la institución información en</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.AN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 57-67
<p style="text-align: center;">relación con su nómina respectiva.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Elaborar órdenes de pago.</li> <li>14. Llenar formato de orden interna para transferencia bancaria para pagos del personal y la envía a su superior inmediato.</li> <li>15. Llevar registro y control de los montos pagados al personal por diferentes conceptos.</li> <li>16. Elaborar informe del análisis de las objeciones y lo somete a consideración del jefe del departamento.</li> <li>17. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>18. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>19. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.AN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 58-67
<p style="text-align: center;"><b>Actividades complementarias al cargo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a su superior en reuniones.</li> <li>2. Otras asignadas por sus superiores.</li> </ol>		
<p><b>Perfil del cargo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de instrucción: Licenciado o Técnico Superior Universitario en Contaduría Pública, Administración, Relaciones Industriales, Gerencia de Recursos Humanos o sus equivalentes.</li> <li>2. Experiencia y entrenamiento: dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo y como supervisor en el área de elaboración y análisis de nómina.</li> <li>3. Conocimientos en: principios de administración y contaduría, cálculos de nómina, sistemas operativos, organización y métodos, supervisión de personal, hojas de cálculo.</li> <li>4. Habilidad para: revisar y analizar nómina, verificar datos y cálculos,</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.AN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 59-67
<p>tomar decisiones, tratar en forma cortés y efectiva al público en general.</p> <p>5. Destrezas en: manejo de calculadora, manejo de equipos de computación, manejo de equipos y material de oficina.</p> <p>6. Adiestramiento requerido: paquete básico de Office, manejo de personal, redacción de informes, entrenamiento en el sistema de su unidad.</p> <p>7. Responsabilidad: por el desempeño de sus funciones y actividades asignadas; por equipos y materiales de oficina puestos a su disposición; por títulos y valores (ejecución de la nómina del personal); por información confidencial de grado medio.</p> <p>8. Esfuerzo físico: el cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Asistente de Nómina	<b>Código:</b> DNO.06.AN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 60-67
<p>visual medio.</p> <p>9. Condiciones de trabajo: oficina cerrada, ventilada, con buena iluminación.</p> <p>10. Riesgos del cargo: presencia de agentes de riesgo químico, físico y psicosocial, la posibilidad de accidentes y enfermedades es leve.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Nómina	<b>Código:</b> DCF.06.SN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 61-67
<b>Resumen del cargo</b> Asistir al personal del Departamento de Nómina en las actividades diarias en pro de los objetivos trazados.		
<b>Funciones, actividades y/o tareas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros, determinando su localización, cuando sea necesario.</li> <li>2. Redactar correspondencia y textos (cartas, memorándum, otros), los clasifica y distribuye, anotando su devolución y archivarlo.</li> <li>3. Revisar, contestar y enviar a petición del superior correos electrónicos y fax.</li> <li>4. Enviar correspondencia a través del mensajero.</li> <li>5. Prevenir oportunamente necesidades básicas del componente como, material de escritorio, servicios generales, requisitos, entre otros.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Nómina	<b>Código:</b> DCF.06.SN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 62-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Atender el teléfono y llevar agenda del superior.</li> <li>7. Reservar el local para la realización de actividades relacionadas con personal.</li> <li>8. Atender a los trabajadores que asisten en busca de información al Departamento.</li> <li>9. Facilitar equipos audiovisuales y la reproducción de material de apoyo si fuera necesario.</li> <li>10. Mantener en buenas condiciones el área de trabajo.</li> </ol>		
<b>Actividades complementarias al cargo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otras asignadas por su superior.</li> </ol>		
<b>Perfil del cargo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de instrucción: bachillerato aprobado, secretariado o su equivalente.</li> <li>2. Experiencia y entrenamiento: dos (2) años en cargos equivalentes.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Nómina	<b>Código:</b> DCF.06.SN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 63-67
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conocimientos en: sistemas básicos de computación, redacción de informes, uso de fax y correos electrónicos, relaciones interpersonales.</li> <li>4. Habilidad para: relacionarse con sus semejantes, manejar equipos y material de oficina, expresarse en público, tomar decisiones.</li> <li>5. Destrezas en: manejo de información, redacción de informes, trato al público, relaciones interpersonales, paquete básico de Office, manejo de fax y correos electrónicos.</li> <li>6. Adiestramiento requerido: paquete básico de Office, nómina, redacción de informes.</li> <li>7. Responsabilidad: por el desempeño de sus funciones y actividades asignadas; por equipos y materiales de oficina puestos a su disposición; por información confidencial de grado alto.</li> <li>8. Esfuerzo físico: el cargo exige un esfuerzo físico de estar</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Descripción y análisis de cargos		
<b>Cargo:</b> Secretaria de Nómina	<b>Código:</b> DCF.06.SN	
<b>Departamento:</b> Departamento de Nómina		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Departamento		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 64-67
<p>sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</p> <p>9. Condiciones de trabajo: oficina cerrada, ventilada, con buena iluminación.</p> <p>10. Riesgos del cargo: presencia de agentes de riesgo químico, físico y psicosocial, la posibilidad de accidentes y enfermedades es leve.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Glosario de Términos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 65-67
<p>Análisis de cargo: proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del cargo, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.</p> <p>Cargo: se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.</p> <p>Descripción de cargo: es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo.</p> <p>Función: es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto.</p> <p>Manual: es un medio de comunicación escrito que especifica cuáles actividades deben ser cumplidas por los miembros de una organización, así</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Glosario de Términos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 66-67
<p>como la forma en que deben realizar sus actividades, mediante el establecimiento de normas, políticas y procedimientos que permiten alcanzar los fines propuestos.</p> <p>Manual de cargos: es el que recopila las condiciones de trabajo, tareas, responsabilidades de acuerdo al cargo del ocupante.</p> <p>Objetivos: Es el fin o la meta que se pretende alcanzar ya sea con la realización de una operación, de una actividad, de un procedimiento, de una función o de todo el funcionamiento de la institución o de un cargo.</p> <p>Organigrama: es la representación gráfica, mediante el uso de líneas y signos convencionales, de la estructura de una organización, que refleja los diversos elementos del grupo y sus relaciones específicas.</p> <p>Organización: conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

	<b>MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”</b>	
<b>Asunto:</b> Glosario de Términos		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Página:</b> 67-67
<p>Tarea: se considera la agrupación de elementos, una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos necesarios para la realización de un trabajo. Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental, con una finalidad concreta.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Br. Natalia Flores	<b>Revisado por:</b> Prof. Berna Colmenares	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el estudio y las observaciones realizadas en la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, se establecen las siguientes conclusiones:

- Los cargos actuales que integran la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” no se encuentran claramente definidos en cuanto a las funciones, actividades, requisitos de desempeño, responsabilidades y condiciones de trabajo;
- Existe un desconocimiento en la mayoría de los trabajadores que conforman la Coordinación sobre la función principal del cargo, las actividades a desarrollar en el mismo, las responsabilidades y los riesgos que este implica, y las relaciones que deben establecer con el resto del personal en relación al cargo que ocupan.
- El personal al momento de ingresar a la organización o ser promovidos al cargo actual dentro de la Coordinación no cuenta con un instrumento de inducción o capacitación que lo oriente de manera adecuada a realizar sus funciones.

- Las instrucciones relacionadas con la ejecución de actividades dentro de la Coordinación no son repartidas a todos los trabajadores por igual.
- El criterio empleado en la ejecución de actividades por la mayoría de los trabajadores que hacen vida en la Coordinación es el conocimiento adquirido o la experiencia.
- En la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera” no existe una herramienta, entendiéndose Manual de Cargos, que defina los aspectos inherentes a los diversos cargos que la integran.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Amaro, R. (1990). **Administración de Personal**. México: Limusa.

Arias, F. (1999). **El proyecto de Investigación**. (3° ed). Caracas: Editorial Episteme.

Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación**. (5° ed). Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (1997). **Cómo se elabora un proyecto de investigación**. Caracas: Consultores Asociados OBL.

Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora un proyecto de investigación**. Caracas: Consultores Asociados OBL.

Bittel, L., Y Ramsey, J. (1999). **Enciclopedia del Management**. Colombia: Editorial Océano-Centrum.

Chávez, N. (1994). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo: Editorial Universal.

Chiavenato, I. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. (2° ed).  
Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México:  
Editorial Trillas S.A.

Chiavenato, I. (2004). **Gestión del Talento Humano**. México: Mc Graw Hill.

Chruden, H. y Sherman Jr., A. (1977). **Administración de Personal**.  
México: Editorial CECSA.

Chruden, H. y Sherman Jr., A. (2003). **Administración de Personal**.  
México: Editorial CECSA..

Dessler, G (2000). **Gestión de Recursos Humanos**. México: Editorial  
Prentice Hall Hispanoamericana.

Dessler, G. (2001). **Administración de Personal**. (8° ed). México: Editorial  
Prentice Hall Hispanoamericana.

Dólan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999:27). **La Gestión de los Recursos  
Humanos**. Madrid: Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana de España.

Duhalt, M. (1997). **Los manuales de procedimientos en las oficinas  
públicas**. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Franklin Fincowsky, E. B. (1997). **Manuales administrativos: guía para su  
elaboración**. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.

- Goldhaber, G. (1994). **Comunicación Organizacional**. (6° ed). México: Editorial Diana.
- Gómez, J. (1991). **Administración**. (2° ed) Madrid: Editorial Espasa.
- Gómez, G. (1995). **Planificación y Organización de las Empresas**. (8° ed) México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hernández y otros (2001). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Kellogg, G. (1998). **Principios de la administración de personal**. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Lázaro, D. (1991). **Manuales Administrativos**. (2° ed). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Marcano, A. (1993). **El cargo y el salario: Instrumentos de la administración**. Caracas: Tropykos.
- Mondy, R. y Noé, R. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. (6° ed). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morales, A. (1989). **Administración Organizacional**. Madrid: Editorial Espasa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). **Administración**. (5° ed). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, D. (2005). **Diagnóstico Organizacional**. Buenos Aires: Alfa Omega.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. **Administración de Recursos Humanos**. (11° ed) México: Editorial Internacional de editores.

Tamayo y Tamayo (1991). **El Proceso de Investigación Científica**. (2° ed). México: Editorial Limusa.

Tyson, S. y York, A. (1997). **Administración de Personal**. México: Editorial Trillas S.A

Villegas, J. (1997). **Administración de Personal**. (2° ed) .Caracas: Editorial Los Heraldos Negros.

Villegas, M. (1998). **Administración de Personal**. Caracas: Editorial Texto S.R.L.

Walker, H. (1999). **Cambios Organizacionales: Productos vs. Funciones**. México: Editorial Harvard.

## **TRABAJOS DE GRADO**

Agreda, A. (2008), trabajo de grado titulado **“Elaboración de una propuesta de un manual de descripción de cargos para la empresa “Ms Expres C.A.” ubicada en Cumaná, estado Sucre, año 2008”**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (Trabajo no publicado).

Bencomo, Nelly (2006). **“Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía”**. Trabajo de grado realizado para optar por el título de MsC. en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud. Universidad Católica “Andrés Bello”. Mérida. (Mención publicación).

Frías, P. (2011), trabajo de grado modalidad pasantía titulado **“Propuesta de actualización del manual descriptivo de cargos de la Gerencia de Distribución y Ventas y Protección Integral de la empresa Toyota de Venezuela C.A. Planta Cumaná, año 2010”**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (Trabajo no publicado).

Hernández, Y. (2008), trabajo de grado titulado **“Diseño de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa Licorería La Florida, C.A. (LIFLORCA) Cumaná, estado Sucre, año 2008”**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (Trabajo no publicado).

Millán, R. y Acosta, C. (2005), trabajo de grado titulado **“Elaboración de una Propuesta de Manual de Descripción de Cargos para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (C.A.E.E.S)”**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente Núcleo Carúpano. (Trabajo no publicado).Universidad de Oriente, Carúpano, 2005.

Montilla, M. y Martínez, L. (1995), trabajo de grado titulado **“Propuesta de un Manual Descriptivo de Cargos para el Centro de Experimentación de Recursos Instruccionales de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela”**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad Central de Venezuela. (Trabajo no publicado).

Noriega, S. (2001), trabajo de grado titulado **“Manual Descriptivo de cargos para la contraloría de la Alcaldía del Municipio Bermúdez, Carúpano, estado Sucre”**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente Núcleo Carúpano. (Trabajo no publicado).

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”,  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012**

CUESTIONARIO

N° \_\_\_\_\_

La presente herramienta de investigación es desarrollada con la finalidad de diagnosticar la situación actual que atraviesa la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “josefina de Figuera” en relación al

conocimiento que presenta los trabajadores sobre el cargo que actualmente ocupan.

### Instrucciones

Lea detenidamente los ítems que se le presentan, marque los espacios en blanco con una X, escoja solo una respuesta de las categorías que se le ofrece en las preguntas a continuación.

### Datos demográficos

1. Genero

Masculino ( )

Femenino ( )

2. Edad

Menos de 20 años ( )

20 a 29 años ( )

30 a 39 años ( )

40 a 49 años ( )

50 a 59 años ( )

60 a 69 años ( )

70 años en adelante ( )

3. Grado de instrucción

Secundaria incompleta ( )

Secundaria completa ( )

Diversificada incompleta ( )

Diversificada completa ( )

Superior incompleta ( )

Superior completa ( )

4. Antigüedad en la empresa

Menos de 5 años ( )

Entre 5 y 9 años ( )

Entre 10 y 14 años ( )

Entre 15 y 19 años ( )

Entre 20 y 24 años ( )

Más de 25 años ( )

5. Antigüedad en el cargo

Menos de 5 años ( )

Entre 5 y 9 años ( )

Entre 10 y 14 años ( )

Entre 14 y 19 años ( )

Entre 20 y 24 años ( )

Más de 25 años ( )

Conocimiento del cargo

1. ¿Considera usted que los cargos dentro de la Coordinación se encuentran claramente definidos?

Si ( )

No ( )

2. ¿Conoce usted cuál es la función principal del cargo que actualmente desempeña?

Si conozco ( )

No conozco ( )

3. ¿Conoce usted cuáles son las actividades a desarrollar en el cargo que actualmente desempeña?

Si conozco ( )

Conozco algunas actividades ( )

No conozco ( )

4. ¿Conoce usted cuáles son las responsabilidades inherentes al cargo que actualmente ocupa?

Si conozco ( )

Conozco algunas responsabilidades ( )

No conozco ( )

5. ¿Al momento de ingresar a la organización o ser promovido al cargo actual recibió algún tipo de instrucción sobre cómo debía desarrollarlo?

Si ( )

No ( )

6. ¿Recibe usted instrucciones al momento de desarrollar las actividades relacionadas con el cargo que desempeña?

Si recibo instrucciones ( )

Recibo algunas instrucciones ( )

No he recibido ninguna instrucción ( )

7. ¿Conoce usted cuáles son las relaciones que debe establecer con el resto del personal en base al cargo que ocupa?

Si ( )

No ( )

8. ¿Conoce usted cuáles son los riesgos inherentes al cargo que actualmente desempeña?

Si conozco ( )

Conozco algunos de los riesgos ( )

No conozco ( )

9. ¿En qué criterios se basa para realizar las actividades diarias de su cargo?

Conocimiento adquirido ( )

Experiencia ( )

Conocimiento adquirido por capacitación impartida dentro de la organización ( )

Por instrucciones del superior inmediato ( )

10. ¿Considera usted importante elaborar un instrumento que describa de manera detallada la distribución de los cargos dentro de la Coordinación y las actividades inherentes a estos?

Si ( )

No ( )



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”,  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012**

CUESTIONARIO

Sr. trabajador el presente instrumento tiene por objeto recabar información necesaria que sirva de soporte a la investigación que se está desarrollando en esta empresa; la misma tiene como finalidad diseñar un manual de cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina De Figuera”, que permitirá establecer de forma escrita las actividades, requisitos y condiciones adecuadas de trabajo, necesarios para desempeñar los cargos efectivamente.

El desarrollo de este registro de información le permitirá al investigador culminar su trabajo de grado; por lo tanto se requiere una información veraz, de manera que se pueda realizar un análisis confiable y real de cada cargo. Los datos proporcionados serán reservados y se garantiza que serán manejados solo por el investigador, por lo que su identificación no es esencial.

Sin otro particular al que hacer referencia y agradeciéndole de ante mano su colaboración.

Atentamente:

Br. Natalia Flores

Instrucciones

A continuación rellene de forma clara y fidedigna los espacios en blanco con la información solicitada, si es el caso marque más de una opción, en caso de no saber la respuesta dejar el espacio sin responder.

Datos del cargo

- Título del cargo: \_\_\_\_\_
- Código del cargo (si lo posee): \_\_\_\_\_
- Unidad administrativa: \_\_\_\_\_
- Título del cargo superior: \_\_\_\_\_
- Función principal: \_\_\_\_\_
- Localidad o sede: \_\_\_\_\_

Contenido del cargo

- Tareas del cargo (¿Qué, cómo y para qué lo hace?), relacionarlo con el tiempo que emplea para tal fin: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

- Tareas eventuales: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

- Materiales, maquinarias y equipos que utiliza: \_\_\_\_\_

---

---

---

- Tipo de jornada de trabajo  
Diurna \_\_\_\_ Nocturna \_\_\_\_ Mixta \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_  
Horario \_\_\_\_\_

Especificaciones

- Requisitos mentales
- 1. Instrucción necesaria  
Primaria \_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_ Técnica \_\_\_\_ Universitaria \_\_\_\_  
Otra (especifique) \_\_\_\_\_

2. Años de experiencia: \_\_\_\_\_

3. Iniciativa y toma de decisiones

Iniciativa	Si ____	No ____
Toma de decisiones	Si ____	No ____

4. Aptitudes y habilidades requeridas: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- Requisitos físicos

1. Esfuerzo físico

Sentado \_\_\_\_\_ Parado \_\_\_\_\_ Caminando \_\_\_\_\_  
Subiendo \_\_\_\_\_ Alzando \_\_\_\_\_ Viajando \_\_\_\_\_  
Agachado \_\_\_\_\_ Otra \_\_\_\_\_

2. Esfuerzo mental

Normal \_\_\_\_\_ Considerable \_\_\_\_\_ Extremo \_\_\_\_\_

3. Tipo de actividad

Repetitiva \_\_\_\_\_ Variada \_\_\_\_\_ Manual \_\_\_\_\_  
Mental \_\_\_\_\_ Combinada \_\_\_\_\_

4. Dificultad

Poca \_\_\_\_\_ Promedio \_\_\_\_\_  
Considerable \_\_\_\_\_ Excepcional \_\_\_\_\_

5. Tipo de trabajo

Liviano \_\_\_\_\_ Semiliviano \_\_\_\_\_  
Pesado \_\_\_\_\_ Muy pesado \_\_\_\_\_

Observaciones generales a los requisitos físicos: \_\_\_\_\_

---

---

---

## Supervisión

- Tipo de supervisión

### 1. Ejercida

Inmediata \_\_\_\_\_ Periódica \_\_\_\_\_

General \_\_\_\_\_ Constante \_\_\_\_\_

### 2. Recibida

Inmediata \_\_\_\_\_ Periódica \_\_\_\_\_

General \_\_\_\_\_ Constante \_\_\_\_\_

- Tipo de instrucciones

### 1. Ejercida

General:                      Oral \_\_\_\_\_                      Escrita \_\_\_\_\_

Específica:                      Oral \_\_\_\_\_                      Escrita \_\_\_\_\_

### 2. Recibida

General:                      Oral \_\_\_\_\_                      Escrita \_\_\_\_\_

Específica:                      Oral \_\_\_\_\_                      Escrita \_\_\_\_\_

- Responsabilidades por

Personal \_\_\_\_\_      Material \_\_\_\_\_      Equipos/herramientas \_\_\_\_\_

Productos \_\_\_\_\_      Información/documentos \_\_\_\_\_      Dinero \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

## Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo

Seco \_\_\_\_ Húmedo \_\_\_\_ Ruidoso \_\_\_\_ Congestionado \_\_\_\_  
Presencia de gases \_\_\_\_ Pestilentes \_\_\_\_ Olores fuertes \_\_\_\_

- Sitio de trabajo

Bajo techo \_\_\_\_ Intemperie \_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_

- Agentes de riesgo

Físico \_\_\_\_ Químico \_\_\_\_ Psicosocial \_\_\_\_

- Riegos inherentes

1. Clase

Clase de accidente: Leve \_\_\_\_ Grave \_\_\_\_ Fatal \_\_\_\_

Clase de enfermedad: Leve \_\_\_\_ Grave \_\_\_\_ Fatal \_\_\_\_

2. Posibilidad

Posibilidad de accidente: Escaso \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Grande \_\_\_\_

Posibilidad de enfermedad: Escaso \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Grande \_\_\_\_

Observación general sobre riesgos inherentes: \_\_\_\_\_

---

---

---

Comentarios: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## **HOJA DE METADATOS**

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS PARA LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”, CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2012
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Flores Vargas, Natalia	<b>CVLAC</b>	19.082.208
Nazareth	<b>e-mail</b>	naty_flovar_1989@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

Manual, cargo, descripción, análisis y especificación.
--

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencias de Recursos Humanos

**Resumen (abstract):**

Las organizaciones son sistemas sociales, conformados por dos o más personas que trabajan de manera coordinada para lograr un fin común. Estas se valen de diferentes instrumentos o herramientas de apoyo para su mejor funcionamiento y desarrollo. En tal sentido, los manuales descriptivos de cargos, son herramientas administrativas realizadas con la intención de contar con la información actual y ordenada en relación a los cargos de una organización, de manera que se pueda asegurar el cumplimiento de los perfiles requeridos al momento de ingresar una persona en la misma, evitando así pérdida de tiempo y esfuerzo tanto en la búsqueda como en la capacitación que pueda darle posteriormente. En tal sentido, la presente investigación se propuso diseñar un manual de cargos para la Coordinación de Recursos Humanos de la Clínica “Josefina de Figuera”, en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, para el año 2012. Los objetivos se lograron mediante una metodología de tipo factible con diseño de campo no experimental. La técnica que se utilizó para recabar la información fue la encuesta modalidad escrita. Con relación al instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas dicotómicas y abiertas.

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6**





**Contribuidores:**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>ROL / Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Colmenares, Berna</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	5.900.218
	<b>e-mail</b>	btcolmenares@gmail.com
	<b>e-mail</b>	
<b>Blanco, Nancy</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
<b>Fernández, Lisbeth</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

**Año      Mes      Día**

<b>2012</b>	<b>05</b>	<b>02</b>
-------------	-----------	-----------

**Lenguaje: SPA** \_\_\_\_\_

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

**Archivo(s):**

Nombre de archivo	Tipo MIME
	Application/word

**Alcance:**

**Espacial:** \_\_\_\_\_ **Local** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Temporal:** \_\_\_\_\_ **TEMPORAL** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**Licenciada en Gerencia de Recurso Humanos**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo:**

**Licenciada**

---

**Área de Estudio:**

**Gerencia de Recurso Humanos**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

**Universidad de Oriente**

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

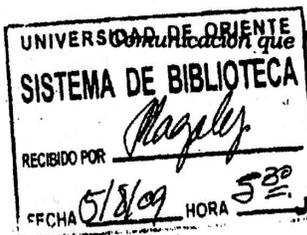
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNDELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



---

**Flores, Natalia**

**Autora**



---

**Colmerares, Berna**

**Asesora**