

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN DIRECCION Y

GESTION DEL TALENTO HUMANO

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

“PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO EN EL CENTRO DE REHABILITACIÓN CARA EN EL PERIODO 2020-2021.”

AUTOR:

LIC. ESTEFANI TATIANA POVEDA SABORÍO.

TUTOR: MSc.

MARTA ISABEL SÁNCHEZ

MANAGUA, FEBRERO 2022

Índice

i. DEDICATORIA	5
ii. AGRADECIMIENTOS	6
iii. Carta Aval Tutor	7
iv. RESUMEN	8
I. INTRODUCCIÓN.	9
1.1. Antecedentes.	10
1.1.1. Antecedentes Teóricos.	10
1.1.2. Antecedentes de campo.	11
1.2. Justificación.	13
1.3. Planteamiento del problema.	14
1.4. Formulación del problema.	15
II. OBJETIVOS.	16
2.1. Objetivo General.	16
2.2. Objetivos Específicos.	16
III. MARCO TEÓRICO.	17
3.1. Administración de recursos humanos.	17
3.2. Manual de descriptores de puestos.	18
3.3. Definición de puesto.	19
3.4. Beneficios de los descriptores de puesto.	22
3.5. Análisis de puesto.	23
3.6. Pasos para realizar el análisis y descripción de puestos.	26
3.7. Recolección de datos.	27
3.7.1. Métodos para la recolección de datos del análisis y descripción del puesto.	28
3.8. Etapas del proceso para el diseño del análisis de puestos.	33
3.9. Elaboración de la descripción de puestos.	35
3.9.1. Cómo realizar una descripción de puestos.	36
3.10. Valoración de funciones por puesto laboral.	38
3.11. Responsabilidades del puesto laboral.	41
3.12. Higiene y seguridad ocupacional.	42
3.13. Condiciones ambientales de trabajo.	44

3.14. Política de prevención de riesgos laborales.....	47
3.15. Mapa de riesgo laboral.	48
3.16. Habilidades y competencias que se requieren para un puesto laboral.	51
IV. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	59
V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	61
5.1. Enfoque de la Investigación.	61
5.2. Tipo de investigación.	62
5.3. Población y Muestra.	63
5.4. Métodos e instrumentos para la recolección de información y análisis de datos.....	65
VI. ANÁLISIS DE RESULTADO.	67
6.1. Análisis de puestos en el Centro de Rehabilitación CARA.....	67
6.1.1. Descripción general del Centro de Rehabilitación CARA.	67
6.1.2. Análisis Organizacional del Centro de Rehabilitación CARA.	69
6.1.3. Política institucional del Centro de Rehabilitación CARA.	71
6.1.4. Descripción de fichas ocupacionales del Centro de Rehabilitación CARA.	72
6.1.5. Instrumentos aplicados para recopilación de información de los descriptores de puestos en el Centro de Rehabilitación CARA.....	73
6.1.6. Análisis de validación de instrumentos aplicados para la recolección de información de los puestos de trabajo en el Centro de Rehabilitación CARA....	74
6.2. Funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo del Centro de Rehabilitación CARA.....	76
6.2.1. Funciones por puesto de trabajo.....	76
6.2.2. Tareas por puesto de trabajo.....	79
6.2.3. Obligaciones y requerimientos.	81
6.2.4. Reglamento interno.	83
6.3. Condiciones de higiene y seguridad ocupacional por puesto de trabajo en el Centro de Rehabilitación CARA.	84
6.3.1. Política institucional de riesgo laboral.....	84
6.3.2. Factores de riesgo por puesto ocupacional.	85
6.3.3. Mapa de riesgo laboral.	86
6.4. Propuesta de manual de descriptores de puestos en el Centro de Rehabilitación CARA.....	87
6.4.1. Estructura del manual de descriptores de puestos.....	87

VII. CONCLUSIÓN.....	114
VIII. RECOMENDACIONES	115
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	116
X. ANEXOS	118

i. DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Jehová Dios, por darme vida, salud, por darme la inspiración y la fuerza necesaria para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados dentro de mi formación profesional.

A mis padres por ser uno de mis pilares fundamentales en este proceso, por todo su amor, apoyo y preocupación. Gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

También le dedico este logro a las personas que me animaron a tomar este reto desde el comienzo, que me impulsaron y siempre me animaron a seguir adelante a pesar de las dificultades aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Finalmente le dedico este logro a mi persona, me siento muy orgullosa de poder decir *“lo logré”*, a como dice el dicho *“no hay mayor lucha que la que no se hace”* y yo la hice a pesar de los obstáculos, esta es mi recompensa al final de un largo camino.

ii. AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Jehová Dios en primer lugar por bendecirme con la vida y salud en estos tiempos tan difíciles que pasamos a nivel mundial, por ser mi guía a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mis padres por siempre creer en mí, por ser los principales promotores de mis sueños, por cada uno de los valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a las personas que siempre han estado detrás de mí apoyándome, aconsejando y dando palabras de aliento y que de alguna u otra forma acompañaron en este proceso.

Al Centro de Rehabilitación CARA por darme la oportunidad de llevar a cabo esta investigación en sus instalaciones y por cada uno de sus aportes en cuanto a facilitar información requerida.

A mis docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, a la MSc. Martha Isabel Sánchez tutor de tesis de esta investigación quien me ha guiado con profesionalismo, su paciencia, y rectitud como docente.

iii. Carta Aval Tutor

Msc. Ramfis Muñoz Tinoco
Director/ PROCOMIN
Facultad de Ciencias Económicas
Su Despacho

Estimado Maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97, incisos a, b y 101 del reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ***“Propuesta de manual de descriptores de puesto en el Centro de Rehabilitación CARA en el periodo 2020-2021.”***

Realizada por licenciada ***Estefani Tatiana Poveda Saborío***, como requisito para optar al título de Master en Dirección y Gestión Del Talento Humano. Cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de Tesis de la licenciada Poveda Saborío, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometido a defensa ante el tribunal examinador.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los dieciséis días del mes febrero del año dos mil veintidós.

MSc. Marta Isabel Sánchez
Tutora

iv. RESUMEN

Una de las herramientas que toda organización debe poseer es un manual de descriptores de puesto, es fundamental para realizar el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación al desempeño de una manera más efectiva. Es por ello que para la realización de este estudio se toma como base dicha herramienta.

Esta investigación documenta el perfil del Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico CARA, con el objetivo de realizar una propuesta de manual de descriptores de puestos propiamente de la organización.

La metodología está basada en el análisis documental y visita de campo para observar el quehacer de la organización, de la misma manera se aplicaron instrumentos tales como entrevistas y cuestionarios en los que se definió cada uno de los parámetros que estarían siendo evaluados, tales como: funciones, responsabilidades, competencias, habilidades, requisitos académicos y condiciones de trabajo.

La propuesta de dicho manual abarca todos los cargos de los que dispone actualmente la organización. Los puestos evaluados fueron ocho, los que se dividieron por cargos directivos compuestos por dos colaboradores y los subordinados compuestos por seis colaboradores.

Una vez realizado el análisis de datos, se obtuvo como resultado que los colaboradores tienen conocimiento general de sus funciones y responsabilidades, sin embargo, por la falta de la ficha ocupacional tienen mucha dificultad para reconocer y ejecutar algunas funciones específicas y prioridades de su puesto. Por tanto, se recomienda implementar el manual de descriptores propuesto en esta investigación, el cual trae como beneficio la optimización de todos los procesos que involucran al recurso humano, obteniendo como resultado un mejor desempeño laboral, con mayor calidad y profesionalismo.

I. INTRODUCCIÓN.

Toda empresa u organización sin importar cuál sea su giro, necesita implementar herramientas para el manejo eficiente del recurso humano. Un manual de descriptores de puestos es importante, a través de este se puede informar sobre las funciones, actividades y responsabilidades para que cada colaborador ayude a que la organización alcance sus objetivos y metas.

Dada la importancia que en las organizaciones existan estos manuales, nace la necesidad de elaborar una propuesta de descriptores de puestos para el Centro de Rehabilitación CARA, debido a que carece de esta importante herramienta organizacional, lo que, a su vez, contribuirá a mejorar el desempeño y productividad de la organización.

Esta investigación es de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, analiza y describe el fenómeno objeto de estudio en la organización. Tiene un diseño de campo, ya que los datos han sido extraídos directamente de todos los colaboradores por medio de la aplicación y validación de cuestionarios al personal subordinado y entrevistas a los directivos, así como la documentación proporcionada por la organización y método de observación, sus resultados están estructurados en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Se realizó un diagnóstico acerca de cómo se encuentra actualmente la organización en el tema de análisis y descripción de cargos.

Capítulo II: Se definieron funciones y responsabilidades para cada cargo identificado en la organización.

Capítulo III: Se establecieron criterios sobre las condiciones de higiene y seguridad ocupacional para cada uno de los cargos.

Capítulo IV: Se definió el perfil del puesto que se requiere para cada uno de los cargos, finalizando con conclusiones y recomendaciones.

1.1. Antecedentes.

1.1.1. Antecedentes Teóricos.

Aunque el análisis como tal se presenta en todos los procesos, el análisis de puestos se inició en las fábricas. La industrialización creó el entorno en el cual los individuos realizan cientos de trabajos especializados. Los primeros esfuerzos por hacer un análisis de puesto se dieron después de que los partidarios de la administración científica propusieran sus ideas. Se trataba de ingenieros industriales que, a comienzos del siglo xx, empezaron a idear formas de analizar los trabajos industriales.

El tema principal de la administración científica es que el análisis objetivo de los hechos y los datos recabados en el lugar de trabajo constituye el fundamento para determinar la mejor forma de diseñar el trabajo. Aunque Taylor escribió su consejo a los administradores hace casi 100 años, éste aún tiene una validez considerable, como se señala en el recuadro Indicador de la administración. La administración científica produjo muchas técnicas que aún se utilizan en la actualidad.

El estudio de movimientos y tiempos, la simplificación del trabajo y los métodos estandarizados son el núcleo del análisis de puestos en los entornos fabriles. La aproximación mecanicista al análisis de puesto está muy generalizada, pero muchas organizaciones de servicios, lo mismo que fabricantes, están descubriendo algunas de las consecuencias negativas de los puestos muy rutinarios. (Betancourt, 2019)

De acuerdo a Landy Frank J., Conte Jeffrey M. (2004) "Uno de los primeros psicólogos industriales u organizacionales que introdujo el análisis de puestos estandarizado fue Morris Viteles". Desde 1922 usó el análisis de puestos para seleccionar empleados para una empresa de tranvías donde describió las obligaciones del ocupante, luego la naturaleza y las condiciones de trabajo y finalmente, algunas actitudes básicas. Una vez hecho esto, el analista llenó un

formulario llamado perfil psicológico del puesto el cual muestra los requisitos mentales de dicho puesto.

El propósito del análisis de puestos no ha cambiado en casi 100 años. Al pasar los años, los expertos han presentado varios sistemas diferentes de análisis de puestos, algunos se siguen utilizando y otros no, sin embargo, se han concentrado más en la tarea y menos en los atributos humanos. Afortunadamente esta tendencia se ha revertido en los últimos años tomando en cuenta las raíces del trabajo. El análisis de puesto en el entorno de la oficina debe prestar particular atención a los factores humanos.

1.1.2. Antecedentes de campo.

Para dar soporte a esta investigación, a continuación, se presenta una síntesis de algunas investigaciones a nivel nacional e internacional relacionados con el tema de estudio:

Reñazco (2017) realizó una investigación de tipo descriptiva en donde buscó identificar la importancia de un manual de descriptores de puestos para la Pyme Mendieta, Nicaragua. Utilizó el método mixto, lo que permitió conocer las funciones que desempeñan cada uno de los empleados de la Pyme para determinar las mejoras, a lo que finalmente propone un Plan de Capacitación orientado al desarrollo y formación del responsable de recursos humanos de la Pyme Mendieta Comercial, con el propósito de que fortalezca los conocimientos y habilidades y ejecute con eficiencia el Manual de Análisis y Descripción de Cargos elaborado.

Vanegas (2017) elaboró una investigación de tipo descriptiva con el objetivo de proponer un manual de cargos como herramienta de apoyo al modelo organizacional empleado en la gestión del talento humano en Supermercado del Norte – Jinotega, Nicaragua. Concluyendo que dicha propuesta contribuiría a lograr mejoras considerablemente en el fortalecimiento institucional que con mucho ahínco esta organización comercial ha ido buscando desde hace más de cinco años.

Así mismo Fonseca (2005) efectuó un estudio de tipo descriptivo sobre una propuesta de una nueva estructura organizacional y manual de descripción de puestos para la empresa Complejo Agrícola de Morelos 2001, México. Concluye que el manual de descripciones de puestos es de suma importancia ya que complementa a la organización, indicando las funciones, responsabilidades y características que la persona debe poseer.

Por otro lado, Castañeda (2011) elaboró una investigación de tipo descriptiva, donde da a conocer que la falta de un manual de descripción de puestos en la empresa Comercializadora Guatemalteca no contribuye a la realización eficaz de las actividades que se realizan en cada una de las áreas que conforman esta empresa. A lo cual recomendó al gerente general elaborar un manual de normas y procedimientos, así como un manual de funciones para que el responsable de ocupar dicho cargo, tenga bien claras cuáles serán sus funciones y de esta forma logre contribuir a un adecuado y eficaz proceso en la administración del recurso humano de Comercializadora Guatemalteca.

Rosario (2012) en su estudio sobre el análisis de procesos y recomendaciones a las descripciones de puestos genéricos del Banco Central de Guatemala, Concluye indicando que las descripciones de puestos son una de las bases utilizadas para la formulación de las metas de desempeño, por lo que la claridad de los objetivos de desempeño y consecuentemente de la productividad de los empleados depende directamente de la calidad de dicho documento.

Aguilera (2005) ejecutó un estudio sobre el análisis y descripción de cargos en el departamento de cartería del Instituto Postal Telegráfico Ipostel, Maturín estado Monagas, Venezuela, siendo una investigación de tipo de descriptiva, en donde concluye indicando que el análisis y descripción de cargos es de suma importancia y práctica en el departamento de cartería, pues de ello dependerá la eficacia y productividad, según los objetivos que establezca Ipostel.

De acuerdo con los criterios establecidos por los autores mencionados, se entiende que los colaboradores son la esencia de toda organización mediante el ejercicio de sus funciones por medio de la aplicación de sus conocimientos, habilidades,

destrezas y aptitudes en el puesto de trabajo que desempeñan, sin embargo, es necesario el gestionar estos talentos eficientemente, bajo esta premisa se establecerán aspectos generales referentes a la gestión del talento humano del Centro CARA, mediante una propuesta de descriptores de puesto que se adapte al quehacer diario de la organización, optimizando así los recursos humanos desde los que ya forman parte de la organización, como los que en un futuro formarán parte de la misma, por medio de un proceso de reclutamiento óptimo al tener claro las competencias que se buscan al gestionar un recurso.

1.2. Justificación.

El Manual de Análisis y Descripción de Cargos, es una herramienta que aporta grandes beneficios a las organizaciones en cuanto a la gestión de personal y clima organizacional; este ofrece una visión completa de las necesidades de un puesto de trabajo y la definición de perfiles.

Mediante esta investigación el proponer un manual de descripción de puestos para el Centro CARA nace de la necesidad de poder contar con especialistas altamente calificados en el ramo de las adicciones y con ello poder brindar un servicio de calidad a cada uno de los usuarios. Sin embargo, la falta de este manual que especifique cada una de las actividades, responsabilidades y competencias con las que los colaboradores deben contar para desempeñar sus funciones de la manera óptima debilita la calidad de atención que se brinda.

Es por ello que, el proponer un manual de descriptores de puestos para el Centro CARA trae como beneficio el sentar las bases para desarrollar todos los procesos que involucran el recurso humano en la organización, tales como, optimizar su desempeño para que sea el adecuado, poder detectar necesidades, lograr una coordinación entre los colaboradores de la organización en las áreas existentes y lograr objetivos planteados. Finalmente, con la elaboración de dicho manual que sea propiamente del Centro de acorde a sus necesidades, el resultado será un mejor desempeño laboral, con calidad y profesionalismo.

Esta investigación además de proporcionar grandes beneficios a la organización para la cual fue elaborada, responde al requisito es parte de un requisito para obtener el título de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, impartida en la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua (CUCUDE PROCOMIN) durante el periodo 2019-2021.

1.3. Planteamiento del problema.

CARA es el Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico, constituido legalmente con el único propósito de ayudar a toda persona dispuesta a luchar, y convencidas de que vencerán sus adicciones y mejorarán su condición de vida y la de sus familias. Siendo una organización no gubernamental sin fines de lucro, de carácter eminentemente social que contribuye a la salud y el desarrollo de Nicaragua.

Por su rol humanístico, la organización ha venido creciendo en el seno de la necesidad de contar con un programa de rehabilitación integral y con especialistas altamente calificados. Este se rige bajo el manual de tratamiento de adicciones Minnesota, el cual da especificaciones del tipo de personal que se requiere para poder brindar un servicio terapéutico multidisciplinario a los usuarios, dicho manual trae consigo orientaciones/funciones que debe desempeñar cada uno de los especialistas.

El Centro CARA no cuenta con un manual de descriptores de puestos, propiamente de la organización, la inexistencia del mismo provoca que los colaboradores no tengan una definición clara de las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo.

De la misma manera también se desconocen los requisitos que debe cumplir cada colaborador para ocupar un puesto de trabajo dentro del Centro. Esta deficiencia administrativa, genera en los colaboradores incertidumbre en el desarrollo de sus actividades cotidianas, pues muchas de las actividades se llevan a cabo como parte de una rutina de trabajo que se transmite de forma verbal de un empleado a otro y

las decisiones son tomadas en función de la circunstancia y el criterio propio del actor, ya que no hay un lineamiento previamente establecido.

Por lo anteriormente expuesto se hace necesario identificar la necesidad que exista un manual de descriptores de puestos para las áreas con las cuales se cuenta: área administrativa y área clínica. Por el crecimiento del Centro, se requiere que los colaboradores estén suficientemente informados sobre las funciones y actividades que deben desempeñar para seguir contribuyendo con la labor de la organización.

1.4. Formulación del problema.

Obteniendo beneficio del análisis anterior, se plantean las siguientes interrogantes:

En la actualidad ¿Cómo están perfilados todos los puestos laborales del Centro CARA?

¿Cuál es la importancia de especificar en el descriptor de puestos las habilidades y competencias laborales necesarias de cada uno de los puestos para que el Centro CARA realice una buena selección de personal cuando sea requerido?

¿Cómo debe estar estructurado el manual de descriptores de puestos del Centro CARA para que cada uno de los colaboradores tenga una definición clara de sus funciones?

Con el descriptor de puestos ¿Qué directrices podrá obtener el área administrativa del Centro CARA en base a las condiciones, seguridad e higiene laboral que le brinda a cada uno de sus colaboradores?

¿Qué beneficios traerá al Centro CARA un manual de descriptores de puestos propiamente de la organización?

II. OBJETIVOS.

2.1. Objetivo General.

- Diseñar una propuesta de manual de descriptores de puestos para el Centro de Ayuda y Rehabilitación del Adicto CARA en el periodo 2020-2021.

2.2. Objetivos Específicos.

- Analizar los puestos de trabajo existentes en el Centro de Rehabilitación CARA para detectar qué debe contener el manual de descriptores de puestos de la organización.
- Definir funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Describir condiciones de higiene y seguridad laboral en cada uno de los puestos de trabajo del Centro CARA.
- Proponer al Centro CARA un manual de descriptores de puestos que permita desempeñar todos los procesos de recursos humanos de forma eficaz y eficiente.

III. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico consiste en analizar y presentar las teorías que existen sobre el problema a investigar, también incluye los trabajos e investigaciones que existen y todos los antecedentes sobre lo que se va a desarrollar como investigación. El marco teórico se refiere a todas las fuentes de consulta teórica de que se puede disponer sobre el problema a investigar, el porqué de esta investigación, así como también todos los procesos que se analizarán para poder realizar la propuesta de un manual de descriptores de puestos en el Centro de Rehabilitación CARA.

3.1. Administración de recursos humanos.

Según Villalpando citado por Rivera (2017) La efectividad en el funcionamiento de las organizaciones se fundamenta en su capacidad de administrar el talento humano, por ser éste el factor más importante, a través del cual se ejecutan y logran los objetivos preestablecidos.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos, debe tener como propósito primordial promover la eficiencia de los trabajadores a través del estímulo adecuado de sus potencialidades, permitiendo que cada uno de sus miembros aporte su máxima colaboración y que los procesos internos acoplen sus esfuerzos para así desarrollarse de manera adecuada en el mercado competitivo.

Las organizaciones para operar con efectividad en dicho mercado, crean estructuras jerárquicas que definen el tipo de tarea a realizarse, precisan las obligaciones que se derivan y analizan las necesidades científicas y técnicas en el perfil profesional; no obstante, a medida que evolucionan y se expanden aumenta su número de empleados y con ello las funciones de los cargos adquieren mayor complejidad.

Por tal motivo, en la actualidad las empresas requieren implementar estrategias definidas que permitan ajustar la realidad de su personal en la estructura organizacional, es decir; deben poseer descripciones y análisis de cargos que

permitan visualizar lo que el trabajador debe hacer y el cuerpo que la organización posee, indicando las comunicaciones y el grado de responsabilidad que tiene cada cargo.

Estas estrategias basadas en las descripciones y análisis de cargos, le da paso a lo que se denomina "**Manual**"; que permitirá en gran parte minimizar los problemas que afectan directamente las actividades propias de la administración de recursos humanos como lo son: el reclutamiento y la selección de personal, la compensación y la evaluación de desempeño, la capacitación, la administración salarial, higiene y seguridad ocupacional, prevención de riesgos.

3.2. Manual de descriptores de puestos.

El Manual de descriptores de Puestos es un documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio, así lo indica César Berrocal Moreno (2015), "Para poder diseñarlo se debe tener claro cuáles son las funciones, responsabilidades y ubicación del puesto dentro de la organización. También se debe determinar la cantidad de elementos humanos que van a desarrollar esa posición". De acuerdo con lo indicado por el especialista, existen cuatro etapas que componen un correcto diseño del Manual de Perfiles de Puestos:

1. **Elaboración del plan de trabajo.** "Se determina quiénes son las personas que van a identificar y asignar los perfiles y plazos". Es decir, en este primer paso se identifican los equipos funcionales y se fijan los responsables para el diseño de perfiles en cada área.
2. **Elaboración de perfiles de puestos.** Según Berrocal, esta es la fase clave en la que se delimitan las funciones del puesto y los requisitos imprescindibles para el proceso de selección y evaluación de desempeño de las personas que lo ocupen.

3. **Validación de perfiles de puestos.** En esta etapa, se realiza una "sintonización, calibración o sinceramiento con la alta dirección de la entidad". Por ejemplo, un puesto que está elaborado en gabinete puede ser llevado a una validación posterior con los responsables, añade Berrocal.
4. **Consolidación de los puestos.** En este paso final, una empresa hallará las respuestas para las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿quiénes me faltan? y ¿quiénes me sobran? El experto señala que la consolidación permite determinar si existen puestos que cumplen funciones duplicadas o que, en su defecto, no tienen una carga laboral idónea.

Estas cuatro etapas son imprescindibles para diseñar un puesto bajo una metodología de perfiles de puestos, la cual está fundamentada en elaborar perfiles por competencias. Si la entidad o empresa ya cuenta con un modelo de gestión por competencias, una forma de saltar estos pasos es convalidar lo ya hecho ante los recursos humanos de Servir.

3.3. Definición de puesto.

Betancourt (2019) menciona que las personas trabajan en las organizaciones ocupando algún puesto. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es qué puesto tiene. De esa manera se sabe qué hace en la misma y se tiene una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa.

El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama, con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático, es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se transforman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y RH aún analiza y describe los puestos como en el pasado. Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado.

Para la organización, el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona, el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización y a lo largo de toda su trayectoria profesional, siempre ocuparán algún puesto. El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. De modo que, para desempeñar sus actividades, la persona con un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. Por tal razón, los puestos se representan en el organigrama por medio de rectángulos, cada uno con dos terminales de comunicación: la superior que lo liga con el puesto de encima y define su subordinación y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordinados. Bajo el prisma horizontal, cada puesto se sitúa con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben un título equivalente (como directores, gerentes, jefes, obreros, etc.). Bajo el prisma vertical, cada puesto aparece en algún departamento, división o área de la empresa.

Así se compone el organigrama de los puestos. En esencia, un puesto de trabajo es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, ya sea a tiempo completo o parcial, definitivo o temporal. Todo puesto de trabajo tiene un lugar asignado dentro de la estructura organizacional.

Desde enfoque, los puestos no existen por azar. Su diseño, proyección, definición y establecimiento responde a cierta racionalidad y a la búsqueda de eficiencia de la organización. Los puestos constituyen los medios que usa la organización para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias. Desde el prisma de las personas,

los puestos representan los medios que usan para desempeñar sus tareas dentro de la organización a efecto de alcanzar sus objetivos individuales.

Orozco, L.P. (2015) refiere que en la actualidad, los puestos imponen las siguientes condiciones para poder funcionar:

- Involucrar a las personas a la hora de elegir sus responsabilidades y de definir los métodos para desempeñar sus tareas.
- Crear un ambiente de cooperación, de disposición a compartir la información, de discusión y de establecimiento conjunto de los objetivos propios.
- Fomentar que las personas tomen la iniciativa, tomen decisiones y pongan en uso sus conocimientos y habilidades.
- Pedir la opinión de las personas, y cuando surgen problemas averigüe lo que piensan y propicie que ayuden a diseñar soluciones.
- Mantener el buen ánimo y la confianza del equipo, reconocen los éxitos, recompense los resultados y fomente un elevado desempeño.

El puesto se basa en:

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

3.4. Beneficios de los descriptores de puesto.

De acuerdo con Moscoso, B. (2011) contar con descripciones de puestos arroja diversos beneficios para la empresa, los supervisores, los empleados y el departamento de gestión humana. A continuación, detallaremos alguno de ellos.

Para la empresa:

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.
- Mejora la coordinación y organización de las actividades a llevarse a cabo.
- Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

Para los supervisores:

- Da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Ayuda a explicar al empleado la labor que debe desarrollar.
- Puede exigir mejor a cada empleado lo que debe hacer y la forma como tiene que hacerlo.
- Permite buscar al empleado más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional, así como opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

Para el empleado:

- Permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- Señala con claridad sus responsabilidades.
- Ayuda a conocer si está laborando bien.
- Impide que sus funciones invadan el campo de otros.

- Señala sus fallas y aciertos, a la vez que hace que resalte su desempeño y colaboración.
- Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

Para el departamento de gestión humana:

- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al empleado en el puesto más acorde con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación, entrenamiento y desarrollo, así como a cubrirlas.
- Permite calificar adecuadamente el desempeño de los empleados.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.

3.5. Análisis de puesto.

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente dicho puesto. Así, el análisis de los puestos comprende las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico, las responsabilidades y las condiciones del trabajo. Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de las especificaciones.

El análisis de los puestos es una información de lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener para desempeñar el puesto correctamente. Es un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos e identifica las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de un puesto particular. Se presentan en los distintos procesos relacionados al puesto.

De acuerdo a Chiavenato Idalberto (2017): " El análisis de los puestos es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo".

Según Valera Juárez, Ricardo A. (2013); "El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentarán".

El análisis se hace antes y a partir de la descripción del puesto, es decir, en la creación de la estructura de cada puesto y una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Debe quedar claro que el análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe.

Características del análisis de puestos.

Fernández-Ríos, M. (2004). menciona que el proceso tiene características muy particulares, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Es un diagnóstico de los puestos que conforman la estructura organizacional.
2. Brinda pautas a los directivos para conocer qué hace o debe hacer el ocupante del puesto y si dará o no valor agregado a la compañía.

3. De acuerdo con lo anterior, brinda pautas para tomar la decisión acerca de si se autoriza o no la creación o continuidad del puesto.
4. Permite identificar puestos delgados, que son aquellos que hacen poco y desempeñan escasas funciones, que realmente no justifican su presencia.
5. Identifica puestos con múltiples funciones que no permiten que sus ocupantes sean productivos y es necesario reestructurarlos o crear nuevos a partir de ellos.
6. También existen puestos cuyos ocupantes desempeñan actividades similares a las de otros, cuya actividad duplicativa es superflua y no se justifica.
7. El análisis es concreto, objetivo, congruente con lo que la empresa requiere y no es normativo.

Componentes del análisis de puestos.

El análisis se divide en descripción del puesto y la especificación de los requisitos del puesto (Dolan, Valle et al., 2007).

A su vez Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) proponen tres aspectos del puesto de trabajo:

- **El contenido:** son las actividades específicas que el puesto requiere en términos de lo que el trabajador hace, los métodos y técnicas que utiliza, las máquinas, herramientas y equipos que usa, y los materiales, materias o servicios que produce.
- **Los requisitos del puesto:** se refiere a la educación, experiencia, título, competencias (capacidades, conocimientos y aptitudes) y otras características personales que debe registrar quien ocupa el cargo.
- **Contexto del puesto:** hace referencia al ambiente físico y sus condiciones laborales junto con otros factores que se consideran extrínsecos al puesto.

3.6. Pasos para realizar el análisis y descripción de puestos.

Gary Desseler (2008) explica que los pasos para realizar un Análisis y Descripción de Puesto son los siguientes:

Paso 1. Identificar para qué se usará la información, pues ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para compilación de datos, como entrevistar al empleado y preguntarle que vincula el trabajo son buenas para redactar descripciones del puesto y para seleccionar a los empleados para el mismo.

Otras técnicas de análisis de los puestos no producen información cualitativa para las descripciones de los puestos. En cambio, si producen rangos numéricos para cada puesto y éstos se pueden usar para comparar puestos entre sí con propósitos de compensación.

Paso 2. Repasar la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos, los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización; decir, cómo se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja el puesto dentro de la organización entera, el organigrama debe de identificar el nombre de cada puesto y, por medio de las líneas de interconexión, quién depende de quién y con quién habrá de comunicarse el ocupante del puesto.

Paso 3. Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo; por ejemplo, analizar los puestos de todos los trabajadores de montaje.

Paso 4. Se reúnen datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales, las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo. Para este paso, use uno o varios de los métodos para el análisis de puestos.

Paso 5. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar

que los datos de la información son correctos y están completos. Este paso de revisión también sirve para conseguir que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, porque brinda a la persona la posibilidad de repasar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

Paso 6. Prepare una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación del puesto son dos resultados concretos del análisis del puesto.

3.7. Recolección de datos.

Podemos preguntarnos qué es lo que hace a los datos ser tan valiosos. Una respuesta en pocas palabras sería que, si el conocimiento es el motor del avance científico, los datos son su combustible. Para los investigadores, una gestión adecuada de los datos de investigación permite nuevas formas de comparación y de descubrimientos, es decir, permite generar nuevos campos de investigación. Estamos, pues, ante el comienzo de un cambio de paradigma: empezamos a ser capaces de almacenar, procesar y analizar enormes cantidades de datos y esto puede cambiar la forma en la que llevamos a cabo las investigaciones o tomamos nuestras decisiones.

Nuevas investigaciones generan datos que necesitan ser organizados y entendidos, por lo que requieren de un proceso continuo que identifique las dimensiones, categorías, tendencias, patrones y relaciones, revelando su significado. Este proceso es complejo e implica un trabajo de reducción, organización e interpretación de datos, que se inicia previamente en la fase exploratoria y que continúa durante todo el ciclo de investigación.

Una pregunta clave es de qué manera pueden los investigadores apoyar este proceso. Hay dos formas fundamentalmente. La primera es organizando los datos de manera adecuada en relación con su «ciclo de vida». De hecho, una buena planificación desde el momento de la recogida de datos hasta su almacenamiento es la única forma segura de garantizar la continuidad de nuevas investigaciones. La

segunda es el depósito en repositorios y revistas que proporcionen una infraestructura adecuada para indexar y recuperar conjuntos de datos.

Hay muchas áreas de actuación donde los datos de investigación son importantes, así como existen diversos grupos de personas y de organizaciones que pueden beneficiarse de esta disponibilidad, incluyendo las administraciones públicas. Asimismo, es imposible saber exactamente cómo y dónde serán mejor utilizados y valorados los datos abiertos, ya que surgirán con toda probabilidad nuevas formas de uso en el futuro. (Couto Correa, F. 2016, pág.10)

3.7.1. Métodos para la recolección de datos del análisis y descripción del puesto.

Cuando se inicia el proceso de análisis de los puestos, en primer lugar, se debe decidir cuál es el objetivo que se desea obtener, y familiarizarse con el puesto o puestos que se van a investigar; luego se debe seleccionar la herramienta para recoger la información, aplicar el instrumento y verificar la validez de la información y por último hacer seguimiento del desarrollo del puesto (Dolan, Valle, 2007).

Las técnicas más utilizadas para recabar la información sobre los cargos son la entrevista, el cuestionario, el diario y la observación. En la práctica es posible combinar varias o utilizar cualquiera. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para el logro de los propósitos. A la hora de elegir el procedimiento más adecuado es necesario tener en cuenta la validez, la fiabilidad y el costo.

Por su parte Naranjo (2014) expone que los métodos que se utilizan para obtención de la información en el proceso del Análisis y Descripción de Puestos son los siguientes:

La entrevista: Es la técnica más usada para la recolección de datos acerca del cargo, puede ser aplicada a cada empleado, a un grupo de empleados que ocupen el mismo cargo o al jefe, ya que ellos son quienes realmente saben lo que se hace y como se hace. Las entrevistas grupales se utilizan cuando un gran número de empleados desempeñan actividades similares o idénticas, porque es una forma rápida y poco costosa de reunir información. El ideal es realizar la entrevista

acompañada de un cuestionario con preguntas estructuradas a aquellos trabajadores que mejor conocen su puesto, lo que puede facilitar la redacción posterior del manual.

Entre sus principales ventajas está la sencillez, facilidad y rapidez para la obtención de los datos y, lo más importante, la veracidad de la información, pues la entrega el ocupante directo del cargo, y la capacidad de exploración entre el analista, titular y supervisor. Además, permite retroalimentación inmediata entendida como la posibilidad de dialogar y aclarar dudas desde el primer paso.

Un entrevistador hábil descubrirá actividades importantes que sólo se presentan de manera ocasional o contactos informales que no serían evidentes en el organigrama. La entrevista brinda la oportunidad de explicar la necesidad y funciones del puesto, en tanto el empleado lograría desahogar frustraciones que de otra manera pasarían desapercibidas para la administración (Dessler, 2009).

Algunas desventajas son requerir mucho tiempo para su aplicación y su naturaleza perceptiva y subjetiva. Otro inconveniente que registra esta técnica es que depende de la preparación del analista, ya que una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas. Si el analista está mal preparado puede perder demasiado tiempo y se puede alterar la información.

Por último, es importante que el entrevistado entienda muy bien el objetivo de la entrevista, pues existe la tendencia a considerarla como una evaluación de eficiencia, lo que alteraría los resultados del proceso, por cuanto se puede incurrir en exageraciones con relación a las funciones, responsabilidades y perfil buscando el ocupante ventajas personales relacionadas con aumento de sueldo u otros beneficios.

Las siguientes son algunas de las preguntas típicas en una entrevista de análisis de puestos: Alles, M. A. (2011).

¿Cuál es el puesto desempeñado?

¿Cuáles son las principales funciones del cargo?

¿Cuáles son las principales responsabilidades del puesto?

¿Qué condiciones ambientales tiene el puesto de trabajo?

¿Cuáles son las principales exigencias físicas del puesto?

¿Cuáles son las principales condiciones de salud y seguridad?

¿Cuáles son los requisitos de estudio, experiencia, habilidades y actitudes del cargo?

También la entrevista se puede abordar con preguntas indirectas, cuyas respuestas conducen a los resultados reales que se pueden obtener del desempeño de ese trabajo en particular, como por ejemplo; “¿si el titular del cargo se ausentara por más de un mes y no fuera remplazado, qué sucedería, qué crisis se generarían, qué se afectaría? En otras palabras, cuando la persona puede enumerar las crisis y problemas que desataría la ausencia en el cargo está demostrando que el cargo es necesario, pero cuando no sabe responder la pregunta, nos podemos preguntar nosotros si ese cargo es necesario o si puede ser remplazado.

El cuestionario: Es una técnica habitual de recolección de datos sobre los cargos. Existen dos tipos: estructurados y no estructurados o abiertos. Lo mejor es la combinación de los dos tipos.

Para obtener más provecho a la información que se pueda recoger, se recomienda que el cuestionario sea estructurado y estandarizado para que pueda facilitar la recolección de toda la información concerniente al cargo. Este se aplica al ocupante y/o al jefe o supervisor. Su principal ventaja es la eficiencia y rapidez en su aplicación. Incluyen preguntas sobre las tareas, la cantidad de tiempo que se les dedica, las actividades de supervisión, el equipo utilizado, los reportes o resultados esperados y las decisiones que se deben tomar, entre otros. Entre sus ventajas es que es una técnica rápida y eficiente para obtener información de un gran número de empleados.

Como en otras técnicas ya comentadas, el inconveniente es que las respuestas son subjetivas y se basan en impresiones. Por ello, es importante tener otras

descripciones de referencia para minimizar el impacto de la subjetividad. Además, elaborar y probar un cuestionario puede ser costoso en términos de tiempo y dinero. Para ciertos niveles de empleados existe dificultad en describir con exactitud en qué consiste su trabajo, o ellos no entienden la totalidad de las preguntas; algunos, inclusive, tienden a exagerar su papel, por el temor a que el proceso sea utilizado para otros fines (medición de productividad, recortes de personal, entre otros), lo que genera en últimas ansiedad y desconfianza.

Con relación a la escogencia de los analistas encargados de recoger la información, es importante que se preste atención a su formación y experiencia, ya que ello garantizará calidad, fiabilidad, validez y precisión al momento de aplicar el instrumento.

Técnica de observación: Se aplica en cargos sencillos, rutinarios, repetitivos o basados en actividades físicas observables. Es importante que se acompañe de una guía que diligencia el observador, con el fin de garantizar la recolecta de información necesaria. Se pueden utilizar dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas. De utilizarse dicho método es recomendable incluir a varios titulares del puesto de trabajo, lo que asegurará el análisis de una cantidad representativa de titulares. Una técnica consiste en observar al trabajador en el puesto durante un ciclo completo de trabajo (un minuto, una hora, un día).

Una vez que se ha acumulado la mayor información posible sobre el cargo, se entrevista al trabajador para que aclare algunos puntos y agregue actividades que de alguna manera no fueron observadas.

No es apropiada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad mental o puede ser un problema por los cambios en la conducta habitual del trabajador titular del cargo, al sentirse observado, lo que puede influir en su comportamiento.

La principal ventaja de esta técnica es que al contar con un observador externo se presenta mayor objetividad y credibilidad que no pueden obtenerse a partir de la información suministrada por el titular; en ocasiones es útil para comprender una

tarea o un proceso específico y complejo o para constatar la percepción del analista, utilizándolo como complemento a la entrevista y el cuestionario.

Diarios o bitácoras: Consiste en pedirle al ocupante del cargo que registre en un diario o cuaderno sus actividades a intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas. Son útiles para trabajos que abarcan períodos relativamente largos. Lo anterior proporciona un panorama muy completo del puesto, en especial si más adelante se complementa con entrevistas con los titulares de los cargos y sus supervisores.

El principal inconveniente es que se centra más en las actividades que en los resultados, con lo cual se pierden algunos detalles importantes.

El estudio del trabajo requiere de una tecnología de observación en la cual se puedan registrar todos los eventos relacionados con el puesto. No es suficiente la entrevista con el empleado, pues este le dará su enfoque particular al estudio del trabajo. Tampoco se recomienda que el trabajador o el empleado llenen solos, sin asesoría, el cuestionario, pues no lo comprenderán en su totalidad y se corre el riesgo de un sesgo muy grande.

Se recomienda por lo tanto:

- Entrevistar críticamente al trabajador.
- Observar la ejecución del trabajo.
- Entrevistar al jefe.
- Sacar una conclusión unificada.
- Relacionarlo con otros puestos de trabajo.
- Consultar las conclusiones con un experto en ese tipo de trabajo.

Combinación de técnicas: Por lo general, un especialista no usa una sola técnica para realizar el análisis de puestos de trabajo, con frecuencia es más apropiada una combinación de técnicas. El analista puede usar cuestionarios con observaciones en campo, o cuestionarios con entrevistas, con el propósito de obtener mayor información y más confiable.

3.8. Etapas del proceso para el diseño del análisis de puestos.

Naranjo (2014) menciona las etapas que se deben seguir para el análisis de un cargo, las cuales son:

Planificación: Se debe revisar la información preliminar sobre el cargo, buscar el compromiso de la gerencia para el diseño o la actualización y determinar las técnicas para la recolecta de los datos. Así mismo, se deben revisar documentos básicos importantes como: organigramas, gráficas de proceso y descripciones de cargos anteriores. Los organigramas dan cuenta de la división del trabajo en toda la organización, las relaciones, dependencia, jerarquía y autoridad. Las gráficas de proceso, a su vez, ofrecen un panorama más detallado del flujo de trabajo y las descripciones del puesto que ofrecen una guía para la revisión, depuración y actualización. Por último, se debe decidir si se escogen puestos representativos o si se realizará el levantamiento para todos los cargos de la empresa.

Una buena planificación implica: comprender claramente la naturaleza de la empresa, su filosofía, direccionamiento estratégico y los roles de cada unidad que la componen; determinar los objetivos que se desean alcanzar, la información que se requiere, las técnicas para captura de la información, los recursos necesarios y los procedimientos administrativos para conservar y aprovechar la información y, por último, identificar los puestos de trabajo objeto de estudio, lo cual depende del uso que se pretenda dar a la descripción de estos (Morales, Velandia, 1999).

El compromiso de la gerencia y del nivel ejecutivo y medio se debe materializar en facilitar espacios de tiempo y lugar en cada dependencia para realizar el respectivo análisis de los cargos, apoyar la recopilación de información de manera exacta y oportuna, avalar la información levantada y mantenerla actualizada y, por último, utilizar la descripción del cargo en la toma de decisiones.

En la etapa de planificación, la gerencia debe determinar los conocimientos, capacidades y experiencia de los analistas encargados del proceso de recolección, el número y si ellos serán expertos de la misma organización o agentes externos.

Así mismo, se debe establecer el tipo de entrenamiento y formación que se requiere para el logro de los mejores resultados.

Operación: Esta etapa implica aplicar las herramientas para la recolección de datos (conducir las entrevistas con los respectivos cuestionarios, los diarios o guías de observación), consolidar y preparar la información para las descripciones y las especificaciones o perfiles. Posteriormente, se debe verificar la información tanto con el empleado como con el supervisor o jefe inmediato, lo que ayuda a confirmar la correcta y completa obtención de los datos, la revisión y modificación de algunos elementos del puesto. Cuando se inicia el proceso de operación es necesario cumplir los siguientes pasos:

1. Hacer una breve introducción a los participantes sobre el desarrollo del proceso de análisis de puestos y su papel en dicho proceso.
2. Después de reducir la ansiedad que en algún momento ocasiona el levantamiento de información, proceder a recoger los datos sobre la identificación del cargo, su propósito, misión y resumen.
3. Identificar responsabilidades, cometidos y obligaciones generales del puesto.
4. Establecer el perfil general del puesto.
5. Agradecer el tiempo dedicado y comprometer al empleado para la verificación posterior de la información.

Administración: Se redacta el documento como tal. Por un lado, la descripción final del puesto, y por otro, el perfil o especificaciones del cargo, el cual debe ser revisado por el titular del puesto y aprobado por el supervisor o jefe inmediato. En esta fase es prioritaria la intervención de los analistas, por cuanto deben ejercer su papel para lograr la claridad organizacional necesaria. Por último, se solicita la aprobación de la gerencia y se socializa a toda la organización.

Es importante destacar que los cargos, al igual que las organizaciones, son dinámicos y flexibles, por lo cual es necesario que ellos sean revisados

constantemente (al menos una vez al año) para introducir los cambios que el entorno exija y evitar su desactualización.

3.9. Elaboración de la descripción de puestos.

Betancourt, R. M. (2019) menciona que cada modelo tiene características diferentes, sin embargo, en términos generales la mayoría de las descripciones de puestos se ajustan a los siguientes apartados:

Fecha: Permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.

Nombre del ocupante: La persona que describió o proporcionó la información para describir el puesto.

Título del puesto: Nombre por el cual se conoce el puesto.

Localización: En las organizaciones de mayor tamaño, es necesario informar dónde se encuentra físicamente el puesto. Este dato es especialmente útil cuando hay diversos domicilios y edificios.

Pertenencia: Incluye departamento, división, turno, etc. donde se ubica el puesto.

Dependencia del puesto: Se refiere al puesto de trabajo del que depende.

Organigrama: Se presenta el tramo de control, la dependencia y a los colegas del puesto. Aunque no todas las descripciones de puestos lo tienen.

Descripción genérica o misión del puesto: Debe ser una oración lo suficientemente concisa que narre la razón de ser del puesto, por qué está inmerso en la organización, qué hace y para qué, así como cuál es la finalidad que se persigue al tener un puesto así. Es muy importante redactar este apartado adecuadamente, ya que una persona, mediante una lectura rápida, podrá tener una idea clara de la razón de ser del puesto.

Descripción específica o actividades principales o responsabilidades: Es una narración de las responsabilidades y actividades que tiene el puesto, razón por lo

que cada una de ellas debe redactarse indicando qué y para qué se hace. Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda.

Relaciones internas: Son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con personas ajenas al departamento o la división donde se encuentre adscrito.

Relaciones externas: Son los contactos con personas ajenas a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.

Requisitos: Esta sección pertenece a la especificación del puesto, sin embargo, algunos autores la incluyen en el mismo formato de la descripción de puestos, dependiendo fundamentalmente del tipo de descripción que se requiera en cada caso. Sobre todo, cuando se selecciona un formato, debe estar en concordancia con el modelo de valoración de puestos que se vaya a utilizar, con la finalidad de que la descripción contenga toda la información que permita valorar el puesto.

3.9.1. Cómo realizar una descripción de puestos.

De acuerdo con Betancourt, R. M. (2019) La descripción del puesto es un documento resumido y conciso de información objetiva que identifica las tareas y las responsabilidades del puesto. Los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia. Es importante mencionar que para elaborar el documento de la descripción, el analista tiene que basarse en la naturaleza del trabajo, no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Escribir la descripción de un puesto no es tarea difícil. Las descripciones de puestos buscan dar una clara idea a los empleados del trabajo a realizar, lo que se espera de ellos, mientras cada una de esas descripciones define todas las posiciones o plazas que existen en la organización. Se deben mantener actualizadas las

descripciones de puestos, considerando que la naturaleza de los negocios cambia con el paso del tiempo, al igual que las características de la organización y la conformación de cada departamento, lo cual con mucha frecuencia ocurre a una gran velocidad. La descripción de puestos de trabajo es ideal para evitar la duplicidad de tareas en una empresa, además de que ayuda a que cada empleado concentre su energía en puntos críticos de esas tareas. La descripción de puestos tiene muchas aplicaciones, sobre todo durante los periodos de evaluación del desempeño, para realizar distintas comparaciones entre áreas.

Para iniciar una descripción de puesto, tome en cuenta el título del puesto, ya que la forma más breve y clara para describir un puesto es iniciar con su título. Si un puesto es relativamente sencillo y muy conocido, como “telefonista”, y en particular si todo el trabajo puede definirse con actividades y entornos físicos observables, como “cavador de zanjas”, el título del puesto nos puede dar una comunicación clara y sólida entre personas que deben entender lo que es el trabajo. En algunos casos, cuando el título es un enunciado extenso porque incluye los elementos del trabajo, sus tareas, actividades, funciones, resultados, evaluaciones y especificaciones, tal vez confunda en vez de aclarar. En caso contrario, el mero título del puesto quizá no sea muy informativo.

Consideremos el caso de “telefonista”. Si al puesto le ponemos “Operador de oficina central” significa que opera un conmutador telefónico para establecer o ayudar a establecer comunicaciones locales o a larga distancia entre los usuarios. Sin embargo, si le ponemos “Telefonista recepcionista”, significa que además de realizar las tareas de telefonista, actúa como recepcionista y también puede mecanografiar o hacer tareas rutinarias de oficina como parte de sus labores regulares. El trabajo de oficina de mecanografía puede absorber parte del tiempo de este empleado mientras está ante el computador. Identificar un puesto con un buen nombre es importante, pues reduce imprecisiones y orienta a quien desee conocer su contenido.

3.10. Valoración de funciones por puesto laboral.

Roig Ibáñez, J. (2006) menciona que la valoración de funciones como técnica específica para resolver problemas tan trascendentales de la empresa como el de la retribución salarial del trabajador y el de su promoción profesional, de acuerdo con criterios racionales y equitativos, ha ido tomando cuerpo y sentido a partir de la Segunda Gran Guerra Mundial, aunque el primer intento de valoración ya se llevara a cabo, por Griffenhagen en 1909, en las oficinas y servicios municipales de Chicago, aplicándola él mismo, poco después, a gran escala en la Sociedad Edison de esa misma ciudad.

Desde hace años, pues, se viene considerando la valoración de funciones, tanto por parte del trabajador como por parte de la propia Empresa, como la técnica más objetiva y eficaz para llevar a cabo un equitativo sistema retributivo o de compensación económica para los empleados de cualquier empresa u organización, según sea el grado de complejidad funcional de las tareas que desarrolle, y para establecer un sistema más adecuado y racional de promoción profesional basado, fundamentalmente, en el meritaje y valor potencial demostrado por cada sujeto al frente de sus funciones.

De una parte, el trabajador de cualquier empresa y nivel profesional ha ido adquiriendo, cada vez más, un mayor nivel cultural y un mayor grado de conciencia acerca de la importancia de su aportación física o intelectual al proceso productivo y a la consolidación de su empresa. Y esta toma de conciencia se traduce, cívicamente, en reivindicaciones salariales y de sistemas más racionales de promoción profesional, para lograr su plena realización personal y social, que pugnan por plasmarse a través de las contrataciones laborales y a través de la formulación de convenios colectivos pactados sobre el valor de las funciones desempeñadas, de acuerdo con el nivel de complejidad funcional de estas, a fin de que se garantice la equidad retributiva, de modo que a igualdad de tareas, se dé una igualdad de retribución salarial; y a diferencia de tareas, se establezca la correspondiente diferencia proporcional de retribución.

La empresa, por su parte, presionada por la demanda de un mayor nivel de cualificación del factor humano ante las continuas innovaciones tecnológicas, y consciente de la necesidad de reconducir el proceso productivo hacia un sistema más participativo, socializado y corresponsable; a la vez que, cada vez más comprometida por los pactos sociales, con los sindicatos y con los distintos agentes económicos a la hora de formular los convenios colectivos, ha tratado de ir resolviendo el problema de la equidad retributiva, bien sea aumentando el número de categorías, que permitan una mayor correspondencia entre el contenido de cada tarea y su nivel retributivo; bien sea introduciendo primas especiales, incentivos e indemnizaciones de diversa naturaleza, hasta convencerse de que todas estas soluciones se han ido revelando, a través del tiempo, como excesivamente empíricas, poco prácticas y satisfactorias como procedimiento de ordenación salarial y como generadoras de mucha confusión interpretativa y de conflictividad laboral a la hora de negociar su implantación, exigiendo, por ello, un instrumento operativo más objetivo y racional que sirva de base unívoca, clara y precisa para formular contratos, para concertar convenios y, consecuentemente, para determinar los aumentos salariales.

Actualmente, la valoración de funciones se impone en toda empresa productiva y de servicios por las siguientes razones:

En relación con la política salarial:

1. Porque sirve para establecer una política retributiva equitativa dentro de las empresas, basándose en el valor relativo de cada tarea en relación con todas las demás existentes en la empresa, según su grado de complejidad funcional y de exigencias.
2. Porque sirve para conocer la existencia de desajustes retributivos dentro de la empresa, a fin de corregirlos y de ordenar las correspondientes escalas de salarios de acuerdo con la valoración de cada uno de los puestos de trabajo.
3. Porque, además, permite establecer sistemas racionales de incentivos y de gratificaciones, apoyándonos en el valor e importancia de cada tarea, tanto en sentido horizontal (entre puestos de una misma sección o categoría

pertenecientes a distintos departamentos o unidades organizativas), como en sentido vertical o jerárquico (entre puestos de mayor complejidad funcional, exigencia y nivel de responsabilidad).

En relación con la política de promoción profesional:

1. Porque permite a las empresas poder disponer de una calificación y clasificación racionales de todos y cada uno de sus puestos de trabajo, siguiendo la técnica de valoración de tareas, que servirán de referencia escalar y objetiva a la dirección para llevar a cabo la promoción profesional interna del personal de la empresa y para determinar los criterios en los que se fundamentará su aplicación.
2. Porque ofrece al trabajador o empleado una información objetiva, precisa y completa acerca del valor e importancia de cada puesto, de su nivel de calificación o de valoración dentro de la organización y del nivel de cualificación personal exigida para acceder a cada uno de ellos, con vistas a orientar y estimular sus aspiraciones de promoción profesional o de acceder a puestos de mayor responsabilidad y cualificación.
3. Porque estimula el perfeccionamiento individual, con el fin de poderse promocionar profesionalmente dentro de la empresa.
4. Porque la valoración de tareas permite a la Empresa poder determinar en qué puestos de trabajo le interesa intensificar la mecanización o la automatización para economizar mano de obra.

Así pues, como teoría y praxis, la valoración de funciones consiste en determinar el valor relativo e importancia de cada una de las tareas o puestos de trabajo de una determinada empresa u organización respecto a todos los demás puestos existentes en ellas, mediante la aplicación de métodos empíricos y sistemáticos (ya que no se pueden todavía calificar de científicos) y basándose en el presupuesto o suposición de que en todas las tareas y funciones de una organización, empresarial o de servicios existen características, exigencias o factores comunes a todas ellas, pero que se presentan en grado o intensidad variable, en cada una de esas tareas o puestos de trabajo, lo que permite establecer niveles de valoración o de

diferenciación gradual entre los distintos puestos de trabajo o funciones de toda empresa, bien sea ateniéndose a un solo factor relevante o más bien, ateniéndonos a un grupo significativo y relevante de factores, tales como: requisitos profesionales grado de instrucción, de experiencia y capacidad mental y/o manual; nivel de responsabilidad, de esfuerzo físico y/o mental; y condiciones de realización de cada trabajo según el peligro de accidentes y condiciones ambientales o del entorno laboral (Fertoni y Actis Grosio,2006).

3.11. Responsabilidades del puesto laboral.

Betancourt, L. (2019) señala que las responsabilidades en el trabajo o laborales son los deberes que un empleado efectúa en el trabajo. Por un lado, las organizaciones se benefician de tener claramente establecido las responsabilidades, ya que de esta forma pueden comunicar el tipo de habilidades y experiencia que buscan de los candidatos.

Con respecto a los candidatos, el saber las responsabilidades laborales ayuda a comprender cómo cada tarea influye en el éxito de la empresa y qué deberes pueden esperar hacer de forma regular. Por ejemplo, una organización que busca ocupar un puesto de gerente de proyecto puede señalar que está buscando un candidato que pueda definir los objetivos de un proyecto. Pueden incluir responsabilidades en el trabajo que incluyen: realizar un seguimiento del presupuesto, producir cronogramas, revisar el progreso y medir el desempeño de los proyectos de la empresa.

Por su parte, Ramírez, M. (2019) menciona que conocer con claridad las responsabilidades en el trabajo, también ayuda a otro proceso que beneficia a las organizaciones: La delegación.

La delegación es importante para las empresas y sus empleados ya que ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades, los trabajadores aprenden

nuevas habilidades al completar tareas fuera de sus deberes habituales. El desarrollo de habilidades ayuda a los empleados a crecer dentro de sus funciones. **Reduce el estrés:** las personas que delegan tareas de forma responsable a otros empleados pueden gestionar de forma más eficaz su carga de trabajo y niveles de estrés.

Genera confianza: cuando alguien les delega una tarea, sabe que esa persona confía en ellos para realizar bien el trabajo. La confianza fortalece las relaciones de los empleados y mejora la moral en el lugar de trabajo.

Empodera a los empleados: es común que un empleado se sienta orgulloso cuando alguien más confía en él para realizar las tareas de las que es responsable. Este sentido de orgullo puede motivarlos a desempeñarse mejor en el trabajo.

3.12. Higiene y seguridad ocupacional.

Chiavenato, (2001) menciona que los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal. Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad.

Así mismo Chiavenato menciona que la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general el siguiente contenido:

1. Un plan organizado. Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados. Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - a. Exámenes médicos de admisión.
 - b. Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales.
 - c. Primeros auxilios.
 - d. Eliminación y control de áreas insalubres.
 - e. Registros médicos adecuados.
 - f. Supervisión en cuanto a higiene y salud.
 - g. Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
 - h. Utilización de hospitales de buena categoría.
 - i. Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. Prevención de riesgos para la salud.
 - a. Riesgos químicos.
 - b. Riesgos físicos.
 - c. Riesgos biológicos.
4. Servicios adicionales, como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad; éstos incluyen:
 - a. Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud.

- b. Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicios de radiografías, programas recreativos, conferencias, etc.
- c. Verificaciones interdepartamentales –entre supervisores, médicos y ejecutivos- sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
- d. Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo.
- e. Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

3.13. Condiciones ambientales de trabajo.

Rodellar Lisa, A. (2009) El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

-Condiciones ambientales de trabajo. Iluminación, temperatura, ruido, etc.

-Condiciones de tiempo. Duración de la jornada, horas extras, períodos de descanso, etc.

-Condiciones sociales. Organización informal, estatus, etc.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.

Los tres elementos más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

Iluminación

No se trata de la iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal de trabajo. La iluminación deficiente ocasiona fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. Un sistema de iluminación debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. Ser suficiente
- b. Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos.

La distribución de luz puede ser:

1. Iluminación directa.
2. Iluminación indirecta. La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos. Es la más costosa.
3. Iluminación semi indirecta. Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes.
4. Iluminación semi directa. La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada, y cierta cantidad de luz la reflejan paredes y el techo.

Ruido

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. El sonido tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia es el número de vibraciones por segundo emitidas por la fuente de sonido, y se mide en ciclos por segundo. La intensidad del sonido se mide en decibelios. La evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del

empleado y principalmente sobre su audición es poderosa. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de audición.

El efecto desagradable de los ruidos depende de:

- a. La intensidad del sonido.
- b. La variación de los ritmos e irregularidades.
- c. La frecuencia o tono de los ruidos.

El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es 85 decibelios.

Por encima de esta cifra, el ambiente se considera insalubre.

El control de ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables. Los ruidos industriales pueden ser:

- a. Continuos (máquinas, motores o ventiladores).
- b. Intermitentes (prensas, herramientas neumáticas, forjas).
- c. Variables (personas que hablan, manejo de herramientas o materiales).

Los métodos más ampliamente utilizados para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:

- a. Eliminación del ruido en el elemento que lo produce.
- b. Separación de la fuente del ruido.
- c. Aislamiento de la fuente del ruido dentro de muros a prueba de ruido.
- d. Tratamiento acústico de los techos, paredes y pisos para la absorción de ruidos.
- e. Equipos de protección individual, como el protector auricular.

3.14. Política de prevención de riesgos laborales.

Para Calvo Rey, (2013) la política de prevención de una empresa consiste en una declaración de principios y compromisos que promuevan mejorar continuamente las condiciones de seguridad y salud dentro de la empresa, como elemento de calidad. Es uno de los primeros pasos o acciones de los cuales se deriva o arranca todo el sistema de prevención. Debe ser promulgada y, por supuesto, aceptada por el máximo nivel jerárquico de la empresa.

Esta declaración debería establecerse por escrito y de forma clara y sencilla, divulgándose a todos los miembros de la organización e incluso fuera de ella (clientes, proveedores, etc).

El objetivo fundamental de la política preventiva debe ser el desarrollo de una cultura de empresa en la que se procuren unas condiciones de trabajo adecuadas, donde las personas, principal activo de la empresa se conviertan también en objetivo empresarial. Al definir el camino por el que se pretende avanzar se dispone también de un mecanismo de autocontrol para alcanzar los objetivos.

Para que esta política sea efectiva, la dirección debe comprometerse activamente. Es decir, debe impulsar la organización en este sentido, debe ser locomotora del resto de empleados. Y no caben medias tintas, o se arrastra a la organización a comprometerse con la Prevención de Riesgos Laborales o, automáticamente, la Dirección se convierte en una rémora, en un "barril" que no avanza, salvo que la empujen. Pero, es que, en este campo, como en muchos otros, desde fuera existen empujes. Por ejemplo, los resultados empresariales, ya que la prevención es un factor de competitividad al mejorar, entre otras cuestiones, la calidad de vida laboral y reducir costes de todo tipo. Es un factor de supervivencia de la empresa.

También empujan las evidencias: el número de bajas, de días no trabajados debido a esas bajas, las quejas de los empleados, junto con los requerimientos o sanciones de las autoridades laborales y las denuncias o exigencias sindicales.

Como acciones concretas de la Dirección podemos indicar:

- Liderar toda la prevención de riesgos laborales poniendo especial interés en las opiniones y sugerencias de todos los empleados. El hecho de no tenerlas en cuenta supone no utilizar el conocimiento preciso que, sobre el puesto de trabajo, posee quien está mucho tiempo en él.
- Conocer y estar informado de los accidentes que se produzcan, por leves que sean. Se deben conocer las causas que los han provocado y cómo van a ser eliminadas o reducidas.
- En las visitas a los puestos de trabajo, prestar atención a las condiciones reales en que se efectúa el trabajo, así como observar cómo se desarrollan las tareas que puedan resultar críticas por sus consecuencias. Establecer un diálogo que facilite el mejorar la forma de hacer las cosas.
- Dar ejemplo utilizando los equipos de protección cuando se acceda a ámbitos de trabajo en que sean obligatorios y cumplir siempre las normas de prevención.
- Promover y participar en reuniones periódicas para tratar temas de seguridad y salud de forma específica o introducirlos de forma habitual en el orden del día de las reuniones.
- Promover y participar en campañas de prevención de riesgos laborales, tanto dentro de la propia empresa, como adhiriéndose a las que se organicen externamente.

3.15. Mapa de riesgo laboral.

Gómez, B. (2016) refiere que el Mapa de Riesgos ha proporcionado la herramienta necesaria, para llevar a cabo las actividades de localizar, controlar, dar seguimiento y representar en forma gráfica, los agentes generadores de riesgos que ocasionan accidentes o enfermedades profesionales en el trabajo. De esta misma manera se ha sistematizado y adecuado para proporcionar el modo seguro de crear y mantener los ambientes y condiciones de trabajo, que contribuyan a la preservación de la

salud de los trabajadores, así como el mejor desenvolvimiento de ellos en su correspondiente labor.

El término Mapa de Riesgos es relativamente nuevo y tiene su origen en Europa, específicamente en Italia, a finales de la década de los años 60 e inicio de los 70, como parte de la estrategia adoptada por los sindicatos Italianos, en defensa de la salud laboral de la población trabajadora.

Para Otero Sierra, C. (2013) los fundamentos del Mapa de Riesgos están basados en cuatro principios básicos:

- La nocividad del trabajo no se paga sino que se elimina.
- Los trabajadores no delegan en nadie el control de su salud
- Los trabajadores más “interesados” son los más competentes para decidir sobre las condiciones ambientales en las cuales laboran.
- El conocimiento que tengan los trabajadores sobre el ambiente laboral donde se desempeñan, debe estimularlos al logro de mejoras.

Estos cuatro principios se podrían resumir en no monetización, no delegación, participación activa en el proceso y necesidad de conocer para poder cambiar, con el cual queda claramente indicado la importancia de la consulta a la masa laboral en la utilización de cualquier herramienta para el control y prevención de riesgos, como es el caso de los Mapas de Riesgo.

Como definición entonces de los Mapas de Riesgos se podría decir que consiste en una representación gráfica a través de símbolos de uso general o adoptados, indicando el nivel de exposición ya sea bajo, mediano o alto, de acuerdo a la información recopilada en archivos y los resultados de las mediciones de los factores de riesgos presentes, con el cual se facilita el control y seguimiento de los mismos, mediante la implantación de programas de prevención.

En la definición anterior se menciona el uso de una simbología que permite representar los agentes generadores de riesgos de Higiene Industrial tales como: ruido, iluminación, calor, radiaciones ionizantes y no ionizantes, sustancias

químicas y vibración, para lo cual existe diversidad de representación, en la figura 1, se muestra un grupo de estos símbolos, que serán usados para el desarrollo del trabajo practico.



Figura 1. Ejemplo de la simbología utilizada en la construcción de mapas de riesgos

En la elaboración del mapa, los trabajadores juegan un papel fundamental, ya que éstos suministran información al grupo de especialistas mediante la inspección y la aplicación de encuestas, las cuales permiten conocer sus opiniones sobre los agentes generadores de riesgos presentes en el ámbito donde laboran.

La información que se recopila en los mapas debe ser sistemática y actualizable, no debiendo ser entendida como una actividad puntual, sino como una forma de recolección y análisis de datos que permitan una adecuada orientación de las actividades preventivas posteriores.

La periodicidad de la formulación del Mapa de Riesgos está en función de los siguientes factores:

- Tiempo estimado para el cumplimiento de las propuestas de mejoras.
- Situaciones críticas.
- Documentación insuficiente.

- Modificaciones en el proceso
- Nuevas tecnologías

De acuerdo al ámbito geográfico a considerar en el estudio, el mapa de riesgos se puede aplicar en grandes extensiones como países, estados o en escalas menores como en empresas o partes de ellas y según el tema a tratar éstos pueden estar referidos a Higiene Industrial, Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Asuntos Ambientales.

3.16. Habilidades y competencias que se requieren para un puesto laboral.

Gutiérrez Tobar, E. (2010) describe que tener una definición clara sobre lo que se entiende por competencia no es un mero ejercicio académico, toda vez que de acuerdo con la definición que tengamos, el grado de meticulosidad con que desarrollemos el modelo, y el grado de éxito que se tendrá en las aplicaciones en los procesos de recursos humanos agilizará la toma de decisiones al momento de desarrollar e implantar un modelo de competencias.

Para nuestros fines podemos decir que una competencia es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos.

Howard Gardner (2001) define las competencias como la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento. Se fundamenta en la intersección de tres elementos contribuyentes: El individuo, La especialidad y El contexto. Ver la figura 2.

Elementos de las competencias		
El individuo	La especialidad	Contexto
Con sus habilidades, destrezas, técnicas	Área del conocimiento	Situación real problemática

Figura 2. Elementos de las competencias.

Se manifiestan en la capacidad para enfrentar la realidad, haciendo una correcta interrelación entre las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias. Ser competente es ser talentoso.

Para Gutiérrez Tobar, E. (2010) el concepto de competencias tuvo en principio un enfoque netamente laboral y luego ha incidido de un modo definitivo en la transformación de la educación en general. La historia de las competencias es larga: se empezó a hablar de ellas al menos hace cien años, cuando Inglaterra y Alemania buscaron precisar las exigencias que debían cumplir quienes aspiraban a obtener una certificación oficial para ejercer oficios específicos.

Era relativamente fácil: para ejercer un oficio concreto se debía tener unos conocimientos precisos que, aplicados de manera idónea, facultaban a ese alguien para desempeñarse en ésta u otra labor; tener unos conocimientos determinados y aplicarlos en ciertos contextos con destreza. Con los años el criterio habría de ampliarse hasta tocar el ámbito de la educación, el proceso de transformación que ésta emprendió, y en el que en la actualidad se empeña parte, precisamente, de ese viejo y sencillo concepto: el de las competencias.

Malpica, (2006) menciona que son varios los autores que se han atrevido a clasificar las competencias. Se habla entonces de unas competencias que cumplen con abarcar ese espectro amplio de la vida en ejercicio:

Competencias genéricas

Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. En éstas se encuentran las competencias comunicativas, habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo, tomar decisiones, habilidades organizativas, entre otras.

Competencias específicas

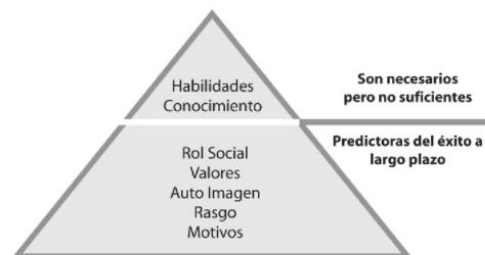
Son la base particular del ejercicio profesional y están sujetas a condiciones específicas de ejecución. Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución. Las unidades de competencia tienen un significado global y se les puede percibir en los resultados o productos esperados, lo que hace que su estructuración sea similar a lo que comúnmente se conoce como objetivos; sin embargo, no hacen referencia solamente a las acciones y a las condiciones de ejecución, sino que su diseño también incluye criterios y evidencias de conocimiento y de desempeño.

El iceberg de las competencias

Conducta = f (Persona, situación)

Competencias son características personales que diferencian el desempeño en un cargo, rol, organización y/o cultura. Ver figura 3.

Figura 3. Iceberg de las competencias.



Fuente: Spencer & Spencer (1993). Competence at Work. Editorial Wiley & Sons, New York, USA

Para una mejor comprensión de los componentes de las competencias, es decir, de los atributos que causan desempeños superiores, Spencer, Lyle M. (1993) utiliza la analogía del iceberg, la cual nos indica que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie, y en la parte más profunda del iceberg se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos.

A través de esta analogía se puede apreciar la importancia que para el desarrollo de las primeras tienen los niveles más profundos. Los conocimientos y las habilidades son más fáciles de adquirir y desarrollar requiriendo menos tiempo y esfuerzo en general. El rol social, la autoimagen, los rasgos y los motivos son más difíciles de desarrollar y por tanto requieren de más tiempo y esfuerzo. Estos son más determinantes para alcanzar un comportamiento laboral, un nivel de desempeño ocupacional. Cuando las organizaciones comprendan esta analogía no contratarán única y exclusivamente basándose en los conocimientos y habilidades sino que se preocuparán por los demás componentes que conforman la analogía. Daniel Goleman (2004) llama a estos niveles inferiores del iceberg. Aptitudes Emocionales, que conforman lo que él mismo denomina Inteligencia Emocional.

En una sociedad como la actual, denominada la sociedad del conocimiento porque las empresas cada vez más fundamentan su éxito no en el capital financiero sino en el capital humano, los puestos de trabajo demandan de las personas una mayor capacidad de innovación y diferenciación. Esta capacidad de innovación y diferenciación depende en mayor medida de los componentes profundos de las competencias, de las aptitudes emocionales. Una investigación realizada con millares de trabajadores pertenecientes a todo tipo de actividades encontró que el valor económico agregado de los trabajadores con desempeño superior aumentaba en relación con la complejidad del cargo.

En los empleos más sencillos, como operadores de máquinas o empleados de oficina, el 1% de las personas con desempeño superior producía tres veces más que los de desempeño inferior. En empleos de complejidad media, como en ventas de mostrador o en mecánica, un trabajador excelente era doce veces más productivo que los de bajo desempeño.

Para los trabajos más complejos, como los agentes de seguros, abogados, médicos, directores y presidentes, se les comparó con los de desempeño promedio y no con los de más bajo desempeño. Aún en este caso, el valor agregado por cada trabajador era superior en un 127%. Mientras tanto, en otra investigación realizada por Goleman con personas que ocupaban cargos de liderazgo, se concluía que las aptitudes emocionales, la parte inferior del iceberg, era dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas y que sólo una facultad cognitiva distinguía a los trabajadores estelares del promedio: el reconocimiento de patrones, esa visión del panorama amplio que permite a los líderes captar las tendencias significativas para proyectarse estratégicamente hacia el futuro.

Con base en las investigaciones anteriores, el tema de competencias en las empresas pone énfasis en los motivos, los rasgos de personalidad, la autoimagen y el rol social antes que en las habilidades y los conocimientos, entendidos éstos como la acumulación de información y conceptos. No quiere decir que haya que desdeñar los conocimientos y las habilidades, porque tienen su valor como componentes de las competencias, quiere decir que a la hora de asegurar un mejor desempeño en cargos de mayor complejidad, las aptitudes emocionales inclinan la balanza. Aparecen así en las empresas términos como Liderazgo, Enfoque en el Cliente, Impacto e Influencia, Orientación al Logro, Manejo del Cambio, Dirección de Personas, Autoconfianza, Iniciativa, Autocontrol y Flexibilidad entre otros, para describir las características (las competencias) que poseen las personas con desempeño superior.

De las competencias laborales a las competencias gerenciales

Retomando el tema, y visto desde otro enfoque, Tobar (2005) menciona que las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Éstas se agrupan en dos grandes categorías: competencias hard, integradas por los conocimientos y habilidades que posee el empleado, las cuales son necesarias pero no suficientes y competencias soft, es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza

intangibles relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad, la autoimagen, rol social y los valores más profundos. Éstos permiten predecir el éxito a largo plazo.

En el pasado los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobre todo, en los conocimientos, competencias hard, relegando a un segundo plano las actitudes personales, competencias soft. De hecho, estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el rediseño de funciones, el reclutamiento y la selección del personal a todos niveles, la organización del aprendizaje y actualización gerencial y técnica, la gestión del desarrollo de carreras, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la promoción del personal y los sistemas de compensación.

Las competencias gerenciales

Forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores.

Experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo.

El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus

competencias en cantidad y calidad. Entre éstas destacan la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación. La empleabilidad, entendida como la capacidad de encontrar trabajo, está condicionada por la interacción de dos variables que actúan como elementos propulsores del proceso. Por un lado, la propia situación del mercado laboral. Por otro, el ajuste de las competencias del candidato a la demanda de éste. Dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad.

Los efectos sobre la empleabilidad son totalmente opuestos. Mientras que el dinamismo aumenta la probabilidad de acceder al mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia. Dado que la capacidad individual de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula, cualquier estrategia de empleabilidad debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas. En este sentido, los candidatos deben tener en cuenta que las empresas del nuevo milenio buscan en sus profesionales competencias diferentes a las de hace unas décadas.

Los consultores en recursos humanos expresan las necesidades y requerimientos del mercado laboral a la perfección: “sinteticemos los ingredientes y analicemos la secuencia; competencia, presión por competitividad, búsqueda de elementos diferenciales, cambio e innovación permanente, necesidad de aprender, soporte tecnológico, flexibilidad en las relaciones laborales”. ¿No les parece clara la conclusión? Nos encontramos ante un nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones y las personas, en el que lo que debemos gestionar son competencias.

En la década de los setenta McClelland (2003) enfatiza que los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo. En los años ochenta Gardner” rompe definitivamente con la hegemonía que tenía hasta entonces las capacidades intelectuales, desarrollando su modelo de inteligencias múltiples donde se proponen

los siguientes tipos: verbal, lógico matemática, espacial, cinestésica, musical, interpersonal o social, e intrapersonal. Sobre estas ideas, Goleman propone su obra Teoría de la Inteligencia Emocional, entendida como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar de manera adecuada las relaciones que sostenemos con otros y con nosotros mismos. Por tanto, hoy día se acepta que las competencias emocionales juegan un papel tan importante, o más, como la clásica inteligencia racional.

En relación a estos factores emocionales existe una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos y que constituyen los cimientos del desempeño excelente en el puesto de trabajo. Las resultantes se agrupan en torno a seis categorías, ver figura 4:

Figura 4. Competencias genéricas.

Competencias genéricas		
1-De logro y acción: <ul style="list-style-type: none"> • Motivación por el logro. • Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa. • Búsqueda de información. • Iniciativa 	2-De ayuda y servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al servicio al cliente. 	3-De influencia: <ul style="list-style-type: none"> • Impacto e influencia. • Conocimiento organizacional. • Construcción de relaciones.
4-De dirección: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas. • Dirección de personas. • Trabajo en equipo y cooperación. • Liderazgo. 	5-Cognitivas: <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Conocimientos y experiencia. 	6-Eficiencia personal: <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Autoconfianza. • Comportamiento ante fracasos. • Compromiso con la organización.

IV. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de puestos en el Centro de Rehabilitación CARA para detectar qué debe contener el manual de descriptores de puestos de la organización. 	Análisis de puestos	Es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito	<ul style="list-style-type: none"> Antecedentes mediante documentación de la empresa. Organigrama Política institucional Fichas ocupacionales. Instrumentos para recopilación de información
<ul style="list-style-type: none"> Definir funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. 	Funciones y responsabilidades	Las funciones son el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo. Los logros son el resultado satisfactorio de la ejecución excelente de una función o grupo de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> Funciones del puesto de trabajo Tareas por puesto de trabajo. Obligaciones y requerimientos. Reglamento interno.
<ul style="list-style-type: none"> Describir condiciones de higiene y seguridad laboral en cada uno de los puestos laborales del Centro CARA. 	Condiciones de higiene y seguridad ocupacional	Es la aplicación de un conjunto de medidas sobre la seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajadores. ... La seguridad se relaciona con todas aquellas medidas y políticas que gestionan la protección y bienestar de las personas evitando riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> Política institucional de riesgo laboral. Factores de riesgo por puesto laboral. Mapa de riesgo laboral.
<ul style="list-style-type: none"> Proponer un manual de descriptores de puestos que 	Manual de descriptores de puestos.	Describe las actividades y responsabilidades de los puestos que existen en una institución, así como las	<ul style="list-style-type: none"> Competencias genéricas

<p>permita desempeñar todos los procesos de recursos humanos de forma eficaz y eficiente.</p>		<p>condiciones de higiene y seguridad ocupacional y las interrelaciones entre cada puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias específicas del cada puesto. • Requisitos por puesto de trabajo. • Condiciones de higiene y riesgo laboral.
---	--	--	--

V. DISEÑO METODOLÓGICO.

5.1. Enfoque de la Investigación.

Uno de los pasos más importantes y decisivos de la investigación es la elección del método o camino que llevará a obtener de la investigación resultados válidos que respondan a los objetivos inicialmente planteados.

Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran.

Por su parte, Gómez (2006), señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir; de igual forma define que, un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos.

En base a los conceptos en mención y los objetivos planteados en esta investigación, se hace uso del enfoque cualitativo. Las variables descritas en el cuadro de operacionalización expresan características/cualidades y/o atributos que debe contener una ficha ocupacional por cada uno de los puestos laborales del Centro CARA, lo cual indica que son variables cualitativas, estas se pueden explorar, describir y analizar haciendo uso del método mixto, el cual se comprende por: revisión documental, observación directa, cuestionarios y entrevistas.

Una vez obtenidos todos los datos deseados mediante los instrumentos aplicados, se prosigue a realizar el análisis de resultados por medio de una matriz de valoración de datos, las cuales reflejen las opiniones del personal en cuanto a la

importancia de que exista un manual de descriptores de puestos en la organización, así mismo, se recolectaron los principales datos que deben contener cada una de las fichas por puesto ocupacional.

5.2. Tipo de investigación.

Autores como Ander-Egg (2009) afirman que la investigación es: Un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad [...] una búsqueda de hechos, un procedimiento para conocer verdades parciales o, mejor, para descubrir no falsedades parciales.

Según Tamayo y Tamayo (2006), la investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación [...] de los procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa funciona en el presente.

De igual manera, Arias Fidias (2009) define la investigación descriptiva como aquella que: “[...], utiliza el método de análisis, logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señala sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Mediante la investigación descriptiva se pretende poder dar respuesta a las interrogantes por las cuales el tema de elaboración de un manual de descriptores de puestos en el Centro CARA es objeto de estudio. Este método permite describir, comprender y analizar como están perfilados en la actualidad cada uno de los puestos en el Centro CARA, de igual manera con todos los datos recopilados se obtendrá las directrices para cada uno de los requerimientos de los puestos evaluados y poder así elaborar un manual de descriptores de puesto propiamente del Centro CARA en base a cada una de sus necesidades como organización, así como de cada uno de sus puestos.

5.3. Población y Muestra.

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población, por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (Tamayo, 2012, pág. 180)

Para Sánchez, J. (2012) el concepto “muestra” se utiliza para denominar a cualquier subconjunto posible de una población determinada. Así, cuando se habla de una muestra se está haciendo referencia a un conjunto determinado de sujetos que parten de un grupo más grande (la población).

En la actualidad existen diferentes tipos de muestreo, por lo que se han desarrollado diversas técnicas para la obtención o selección de muestra.

Teniendo en cuenta que la población total de estudio del Centro de Rehabilitación CARA son once (11) colaboradores en conjunto con área administrativa y área clínica, se utilizó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, Orozco, S. (2014) define esta técnica como aquella que se utiliza de manera más común, ya que es extremadamente rápida, sencilla, económica y, además, los miembros suelen estar accesibles para ser parte de la muestra, esta técnica se utiliza cuando no existen criterios que deban considerarse para que una persona pueda ser parte de la muestra. Estos participantes comúnmente dependen de la proximidad al investigador

Es por ello que de la población total del Centro de Rehabilitación CARA la cual está conformada por once colaboradores representando al 100% de la población, se eligió una muestra de ocho colaboradores representando al 73% de la población, el otro 27% se consideró que no era necesario debido a que uno de los puestos solo tenía 1 mes de laborar para la organización y los otros 2 puestos son personal auxiliar para cubrir el séptimo día de personal de planta. Ver tabla 1, 2, 3.

El área de estudio se encuentra en Managua-Colonia Miguel Bonilla, terminal de ruta 111-168, 100 metros arriba, frente al Cementerio de Jocote Dulce.

La población de estudio se divide en:

Tabla No. 1
Sujetos de estudio

Puesto Actual	Tipo de Puesto	Área al que Pertenece
Director Ejecutivo Administrativo	Administrativo	Administración
Asistente Administrativo	Administrativo	Administración
Director Clínico	Analista	Clínica
Psicólogo	Analista	Clínica
Consejero	Analista	Clínica
Enfermero	Enfermería	Clínica
Monitor	Operativo	Clínica
Monitor Auxiliar	Operativo	Clínica
Cocinera	Operativo	Administración
Cocinera Auxiliar	Operativo	Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 2
Resumen total de la población de estudio

Áreas	
Administración	4 personas
Clínica	7 personas
Total	11 personas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No.3
Total de muestra seleccionada por área de trabajo y puesto ocupacional.

Áreas	Cargos	Total
Administración	Director Ejecutivo	1
	Asistente Administrativo	1
	Cocinera	1
Clínica	Director Clínico	1
	Psicólogo	1
	Consejero	1
	Enfermero	1
	Monitor	1
		8

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Métodos e instrumentos para la recolección de información y análisis de datos.

5.4.1. Fuentes de información.

Rivera (2015), Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de la información.

a. Fuentes Primarias

Está representada por los trabajadores del Centro de Rehabilitación CARA, quienes son la principal fuente de información al detallar con exactitud y objetividad las labores que realizan en las instalaciones de la misma.

b. Fuentes Secundarias

Comprende todos aquellos documentos físicos y electrónicos sobre el tema de estudio y la organización, conformado por manuales, políticas institucionales, documentos del Centro de Rehabilitación CARA, entre otros.

5.4.2. Métodos para la recolección de datos.

El análisis de puestos se puede realizar de numerosas formas, la selección de un método específico debe basarse en la forma que se utilizará la información y el que sea más factible para una organización determinada.

Autores como Ortiz, (2004) y Mondy, (2007) comentan que los métodos más utilizados por las organizaciones en la descripción y el análisis de cargos son: observación directa, cuestionarios, entrevistas, métodos mixtos, diarios o bitácoras y en ciertos casos por grupo de expertos.

Dado que en el Centro de Rehabilitación CARA el número de sus colaboradores es reducido el método utilizado en esta investigación es el mixto, haciendo uso de la observación directa, cuestionarios y entrevistas.

5. 4.3. Análisis de datos.

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio.

Para poder analizar los datos recolectados en esta investigación, se realizará una matriz de valoración de resultados correlacionando toda la información recopilada por cada uno de los instrumentos aplicados a los colaboradores del Centro CARA.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADO.

6.1. Análisis de puestos en el Centro de Rehabilitación CARA.

6.1.1. Descripción general del Centro de Rehabilitación CARA.

De acuerdo con documentación proporcionada por la institución actualizada en 2017, el perfil mediante el cual se rige el Centro de Rehabilitación CARA es ser el Centro de ayuda y Rehabilitación del alcohólico, de ayuda y beneficio social, fundado hace 44 años por iniciativa y voluntad de un grupo de ex rehabilitados del alcoholismo, constituido legalmente con el único propósito de ayudar a hombres, mujeres, jóvenes, toda persona dispuesta a luchar, y convencidas de que vencerán sus adicciones y mejorarán su condición de vida y la de sus familias.

Desde su fundación se ha enfocado en ayudar a los alcohólicos y drogodependientes bajo la metodología de los 12 pasos, dado la enorme problemática que en las últimas décadas implica el tema de las adicciones y el incremento de personas adictas, ha sido necesario expandir la atención de adicciones al alcoholismo, drogas y otras, actualmente cuenta con un programa de rehabilitación integral y con especialistas altamente calificados.

Siendo una organización no gubernamental sin fines de lucro, de carácter eminentemente social que contribuye a la salud y el desarrollo de Nicaragua.

Está ubicada en la Colonia Miguel Bonilla, de la terminal Rutas 111 – 168, 100 metros arriba, frente al cementerio Jocote Dulce.

El Centro CARA es miembro del consejo directivo del Instituto contra el alcoholismo y drogodependencia (ICAD), en colaboración con el Ministerio de Salud y otras instituciones.

Cuenta con dos hectáreas de áreas verdes, una infraestructura física compuesta de dos módulos para hombres con capacidad de 12 personas cada uno y un módulo para mujeres con capacidad de cinco personas, asimismo, con cocina, comedor,

gimnasio, oficinas administrativas, clínicas psicológicas, clínica de enfermería, salón de reuniones y auditorio.

Lema: “*Salvando vidas*”

Misión: Contribuir a mejorar las condiciones de salud de la población en riesgo por el consumo de alcohol y drogas.

Visión: Trabajar por la rehabilitación integral del alcohólico y adicto a otras drogas, para reinsertarlo al seno familiar, social y laboral.

Principios:



Valores:

Solidaridad: la solidaridad nos impulsa a sumarnos a la causa de otros de manera desinteresada y oportuna. La solidaridad nos hace ver con profundo compromiso el responder de forma oportuna y con calidad a las necesidades de los ciudadanos, especialmente a aquellas personas que directa o indirectamente están sufriendo por adicciones del alcoholismo y drogas, y con quienes estamos comprometidos a ayudar.

Empatía: la empatía es un valor muy necesario que permite conocer los conflictos internos y externos del paciente para así acertar con un diagnóstico y tratamiento que facilitará la rehabilitación de él, requiere de ponerse dentro de los zapatos de los pacientes, comprender sus circunstancias personales para prestarle el servicio adecuado.

Respeto a los derechos humanos: este valor se fundamenta en la declaración universal de los Derechos Humanos en la dignidad de las personas, derechos que se han de respetar y libertades que se han de proteger. Es un valor fundamental para la convivencia social.

Esperanza: este valor después de haber tratado el problema con el paciente, ofrecido un tratamiento y haber convenido un compromiso mutuo, debe representar la esperanza de que cambiaran sus condiciones de vida y respeto. Es el valor que se manifiesta al reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y los derechos.

Liderazgo: este valor nos compromete a ejercer y desarrollar capacidades en los colaboradores de CARA para ser competentes en influir y motivar a los pacientes en el desarrollo de hábitos, costumbres y actitudes que le permitan la abstinencia del consumo de alcohol y drogas y minimizar sus consecuencias, mejorando la salud mental de los afectados, así lograr nuestra permanencia como la Institución líder que conduce a nivel nacional el abordaje de las adicciones. Cada colaborador de CARA promueve la superación personal, profesional y espiritual y sobresale por su amplia visión de las circunstancias y firmes decisiones en el campo de acción que definen su misión y visión.

Compromiso: el valor del compromiso se refiere a la destreza, actitud positiva y responsable con que el colaborador tiene para apropiarse de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la Institución, desempeñando con eficiencia las funciones asignadas. Este valor se encuentra relacionado a otros valores como solidaridad, liderazgo, y respeto. El estar comprometido implica ser fiel a sus convicciones y eficiente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

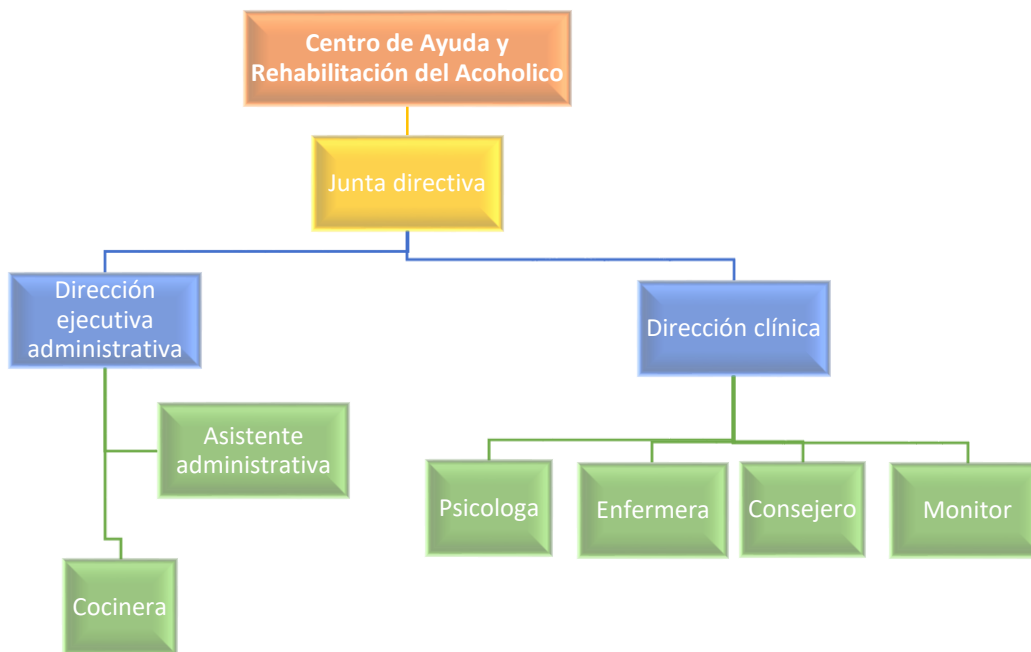
6.1.2. Análisis Organizacional del Centro de Rehabilitación CARA.

La actual estructura organizativa del Centro de Rehabilitación CARA de acuerdo a documentación fue actualizada en el año 2017 por su Junta Directiva y se basa en un modelo de organigrama vertical, en donde se especifican solamente las líneas de mando, sin detallar las funciones.

En dicho documento se identifican con claridad los diferentes niveles jerárquicos y la relación que existe entre cada uno de los cargos, así como el número de personas que desempeñan dichos puestos de trabajo.

A continuación, se describe el organigrama de la organización y número de cargos:

Figura No. 1
Estructura Organizacional Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico CARA



Fuente: Documentación Centro de Rehabilitación CARA. Año 2017

Tabla No. 3
Detalle estructura Organizacional Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico CARA

Dirección	Cargo	Cantidad	Total
Dirección clínica	Director clínico	1	7
	Psicólogo	2	
	Enfermera	1	
	Consejero	1	
	Monitor	1	
	Monitor Auxiliar	1	
Dirección ejecutiva administrativa	Director ejecutiva administrativo	1	4
	Asistente administrativa	1	
	Cocinera	1	
	Cocinera Auxiliar	1	
			11

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Rehabilitación CARA.

Se debe mencionar que se posee el programa de voluntariado y pasantía de estudiantes de la carrera de psicología, quienes apoyan de manera integral.

6.1.3. Política institucional del Centro de Rehabilitación CARA.

El Centro de Rehabilitación CARA dentro de su documentación estratégica cuenta con políticas institucionales que gestionen a sus recursos humanos para alcanzar por medio de ellos los objetivos de la organización, así como los objetivos individuales.

Sin embargo, dentro de lo que se logró observar con la documentación es que las políticas institucionales del Centro CARA solo poseen 2 acápites para la gestión de sus Recursos Humanos, lo cual se vuelve muy limitado y escueto.

A continuación se describen:

1. Políticas de gestión de recursos humanos.

El centro CARA desarrollará las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de su personal, determinando políticas y prácticas de gestión humana que deben incorporar los principios constitucionales de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño.

2. Políticas sobre riesgos

El Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico, declara que en el desarrollo de sus actividades se presentan riesgos, por lo cual adoptará las acciones necesarias para su gestión integral, que minimice el impacto de las decisiones que tome la Dirección respecto de los grupos de interés. Para ello, establecerá procedimientos que permitan identificar, valorar, revelar y administrar los riesgos propios de su actividad, acogiendo una autorregulación prudencial. Determinará su nivel de exposición concreta a los impactos de cada uno de los riesgos para priorizar su tratamiento y estructurará criterios orientadores para la toma de decisiones respecto de los efectos de los mismos.

6.1.4. Descripción de fichas ocupacionales del Centro de Rehabilitación CARA.

El Centro CARA no cuenta con un área o departamento de Recursos Humanos, es una organización pequeña y por ende su personal colaborador es mínimo, el área administrativa es la encargada de realizar las gestiones que conciernen a la administración del talento humano.

La debilidad más significativa en el tema de recursos humanos es la inexistencia de descriptores de puestos propiamente de la organización, por lo observado en revisión documental, las fichas ocupacionales con las que cuenta el Centro se derivan del modelo de tratamiento en adicciones Minnessota, fichas las cuales se han venido adaptando a las necesidades del Centro, de igual forma dentro de esas fichas solo existen algunos cargos principales pertenecientes al área clínica tales como dirección clínica, psicología y enfermería. En cuanto a las fichas del área administrativa las que existen solo describen funciones generales del puesto.

Cabe destacar que la descripción de puestos aporta grandes beneficios a la gestión del personal y el clima laboral, ya que ofrece una visión completa de las necesidades del puesto y la definición del perfil, lo que ayuda a realizar un adecuado y óptimo reclutamiento y selección de candidatos para el puesto, no obstante, por la falta de las fichas ocupacionales dentro de lo que se pudo observar durante la aplicación de instrumentos es la falta de conocimiento y pertenencia del puesto que se ocupa. El personal subordinado no ejecuta las actividades diarias conforme a cronograma de trabajo establecido, debido a la falta de coordinación y manejo de actividades específicas lo que incurre en dificultades en el desarrollo de ciertas actividades y pertinencia para resolverlos.

6.1.5. Instrumentos aplicados para recopilación de información de los descriptores de puestos en el Centro de Rehabilitación CARA.

La elaboración del Manual de Análisis y Descripción de Cargos será de gran utilidad dentro de la organización, no solo para el proceso de reclutamiento y selección del personal, sino que orientará acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo. Además, este documento evitará duplicidades de funciones y ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.

Para la realización de dicho Manual, se ha aplicado el método mixto que conlleva los instrumentos de la Entrevista, Cuestionario y Observación Directa, para recopilar la información deseada. Y la metodología utilizada para desarrollar el trabajo es la siguiente:

1. Se aplicó el cuestionario y entrevista a todo el personal de la organización.
2. Se trabajó con un cronograma de tiempo para realizar el cuestionario al personal subordinado y una entrevista a los cargos directivos.
3. Ya que la entrevistadora es colaboradora activa de la organización en estudio, se evaluaron directamente las tareas que realiza cada trabajador utilizando el método de observación.
4. Una vez aplicado el método mixto, se procedió a procesar la información brindada por los colaboradores para analizar y evaluar cada uno de los puestos de trabajo.
5. Se realizó una revisión documental, es decir, se consultaron textos y documentos de la organización.

Esto tiene como objetivo recopilar información que permita conocer las funciones que desempeñan cada uno de los colaboradores del Centro CARA y así mismo determinar las mejoras.

6.1.6. Análisis de validación de instrumentos aplicados para la recolección de información de los puestos de trabajo en el Centro de Rehabilitación CARA.

1.- Documentación escrita: De acuerdo con documentación proporcionada por la institución actualizada en 2017, se encontró acerca de la cultura organizacional, información general, política institucional, reglamento interno, estructura organizacional, presupuesto destinado para higiene y seguridad, también se pudo observar que la institución no tiene definido un perfil propio para cada puesto de trabajo en su lugar utilizan fichas ocupacionales del modelo de tratamiento de adicciones Minnessota.

2.- Cuestionario: El diseño de este instrumento fue realizado para aplicarse a los puestos subordinados del Centro de Rehabilitación CARA, los cuales se conforman por un total de 9 trabajadores. Para el procedimiento de validación del cuestionario este se aplicó al 67% de la población que labora para la organización, el otro 33% se consideró que no era necesario debido a que uno de los puestos solo tenía 1 mes de laborar para la organización y los otros 2 puestos son personal auxiliar para cubrir el séptimo día de personal de planta. Debido a su número reducido de colaboradores la muestra se vuelve manejable y suficiente.

Cabe mencionar, ya que los cargos evaluados son únicos no se requirió de la elaboración de una matriz de validación, sino, de una matriz de valoración la cual iba en conjunto con el criterio de observación e información proporcionada por el jefe inmediato.

En el instrumento se evaluaron: datos generales del puesto, objetivo principal del puesto, funciones generales del puesto, descripción de tareas y a quien reporta, responsabilidades, dificultades en el puesto, libertad de toma de decisión, competencias específicas del puesto, habilidades, valores, equipos de oficina y accesorios, condiciones del puesto laboral.

3.- Entrevista: El diseño de este instrumento fue realizado para aplicarse a los puestos Directrices del Centro de Rehabilitación CARA, los cuales se conforman

por un total de 2 trabajadores. Para el procedimiento de validación de la entrevista esta se aplicaría al 100% del personal que labora para la organización, sin embargo no se pudo realizar una de las entrevistas, a lo que por tanto solo se logró obtener el 50% de la muestra.

En el instrumento se evaluaron: descripción del puesto, objetivo principal, funciones y nivel de responsabilidades, condiciones de trabajo para el desarrollo de las labores, gestión analista, conocimiento, habilidades, valores y actitudes para desempeñar el puesto, también se valoró la opinión hacia los cargos subordinados para obtener una visión más amplia del puesto de trabajo.

En el procedimiento de validación de la entrevista, se cumplió con el primer objetivo, mediante la documentación suministrada por la organización y cuestionario realizado a los colaboradores, lo que permitió efectuar un análisis por puesto laboral y así proceder con la elaboración del manual de descriptores de cargos del Centro CARA, lo cual determina que el instrumento utilizado resultó válido y confiable. Ver anexos.

4.- Observación directa: El diseño de este instrumento fue realizado para reafirmar la información arrojada por los métodos del cuestionario y la entrevista. Este fue aplicado al 73% de los colaboradores de la organización, el otro 27% se consideró que no era necesario debido a que uno de los puestos solo tenía 1 mes de laborar para la organización y los otros 2 puestos son personal auxiliar para cubrir el séptimo día de personal de planta. Debido a su número reducido de colaboradores la muestra se vuelve manejable y suficiente.

En el instrumento se evaluaron 7 puntos: datos generales del puesto, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿para que lo hace?, ¿Cuánto tiempo dedica a esta tarea?, equipo o herramientas utilizadas, indicar si la tarea es regular, periódica o específica.

En la ejecución de los métodos utilizados se obtuvieron los siguientes resultados:

1. En general la mayoría de los trabajadores conoce el nombre correcto del puesto, jefe superior, área en que está ubicado, objetivo general de su puesto de trabajo.
2. Los trabajadores tienen conocimiento general de sus respectivas funciones, sin embargo tienen mucha dificultad para reconocer y ejecutar algunas funciones específicas y prioridades de su puesto. Responden de manera proactiva ante las dificultades o problemas a las que se enfrentan a diario y la forma en como logran resolverlos con la libertad que les da el jefe inmediato para la toma de decisiones.
3. Describen muy bien las habilidades, competencias y nivel académico que requiere el puesto de trabajo que desempeñan y así mismo están comprometidos con los valores de la organización.

6.2. Funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo del Centro de Rehabilitación CARA.

6.2.1. Funciones por puesto de trabajo.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la entrevista y el cuestionario se observó que los colaboradores tienen conocimiento general sobre las funciones que se requieren para su puesto laboral, de igual forma se le dio salida al objetivo reforzándolo con la información obtenida mediante las fichas ocupacionales con las que cuenta la organización y la expertis del investigador.

A continuación se describen:

- Dirección Ejecutiva Administrativa: Reporta a la Junta Directiva sus principales funciones son: Contribuir al marco estratégico institucional, ejecutar presupuesto anual del Centro CARA, administrar los recursos humanos, facilitar las relaciones con los proveedores desde el punto de vista administrativo financiero, planifica, coordina y dirige las actividades

administrativas y clínica, organiza y aprueba el cronograma de actividades del Centro, lidera y ejecuta gestiones de donación ante organismos, elabora el FODA, gestiona ante el ICAD, MINSA, MINGOB Y DGI la documentación relacionada con la certificación del Centro como ONG.

- **Asistente Administrativo:** Está subordinado al Director Ejecutivo, sus principales funciones son: Participar activamente en todas las gestiones administrativas, dar uso adecuado a los activos fijos, recibir, registrar, distribuir y archivar la documentación, preparar la documentación para la revisión y firma de J. D. Realizar las orientaciones que el superior inmediato le designe, llevar al día los ingresos y egresos, manejo de caja chica, realización de cheques, realización de recibos oficiales de caja, suministros de insumos alimenticios al área de Cocina, inventario de insumos y bienes activos, archivar documentación administrativa.
- **Cocina:** Está subordinado a la dirección ejecutiva, sus principales funciones son: Preparación de alimentos, realizar inventario de útiles, herramientas y productos de cocina, salubridad y calidad de alimentos, orden y aseo dentro de la cocina, verificar la calidad de productos alimenticios y granos básicos, mantener y verificar la higiene de utensilios de cocina, participar en la elaboración de los menús, recibir, controlar, verificar y almacenar alimentos según su conformidad.
- **Dirección Clínica:** Reporta a la Junta Directiva, sus principales funciones son: coordinar con el equipo multidisciplinario con el fin de seguir el plan de trabajo, coordinar las evaluaciones psicológicas y actitudes de los colaboradores del centro, velar por el cumplimiento del plan de trabajo mensual y anual, fomentar planes de capacitación continua, coordinar con la dirección administrativa en aras del cumplimiento del plan estratégico, realizar reuniones de trabajo con el fin de la resolución, análisis y estudio de

eventos de los usuarios internos, desarrolla y actualiza programas de trabajo específicos para el mejor funcionamiento y atención al usuario, revisa y elabora informes evaluativos del área clínica.

- Psicología: Está subordinado al director clínico, sus principales funciones son: Evaluación y diagnóstico de pacientes, planificación y elaboración de diseños metodológicos de tratamiento, brindar atención a pacientes individual, grupal, de pareja y familia, elaborar informes psicológicos, dar contención de pacientes y familia en situaciones de crisis, referir al paciente a que sea valorado por otra especialidad en caso de ser necesario, informar al director clínico cualquier anomalía que se presente con un paciente.
- Enfermería: Está subordinado al director clínico, sus principales funciones son: Evaluar y elaborar ficha médica, hacer nota de enfermería de forma diaria, llevar control de medicamento, realizar inventario de medicamento e insumos médicos, aplicar desintoxicación a pacientes, coordinar asistencia de pacientes o citas médicas externa, evaluación de enfermería a pacientes de nuevo ingreso, atención primaria de enfermería a pacientes internos, cumplimiento de medicamento según indicación del médico, brindar charlas psicoeducativas de salud e higiene, velar por las buenas prácticas sanitarias en el Centro CARA específicamente en el área de cocina.
- Consejero en adicciones: Está subordinado al director clínico, sus principales funciones son: Brindar atención integral al paciente, describir fortalezas que pueden ayudar al paciente en su recuperación, consejería en adicción a la familia, elaborar tareas de acuerdo a las habilidades de cada paciente en su terapia ocupacional, supervisión de disciplina de cada paciente, brindar consejería en adicciones a pacientes individual, grupal y charlas de familia; elaborar, orientar y dirigir terapia ocupacional.

- Monitor Nocturno: Está subordinado al director clínico, sus principales funciones son garantizar el cumplimiento de las actividades ya programadas, atender pacientes en crisis, suministrar el medicamento a los pacientes en el horario nocturno, atender y reportar cualquier emergencia que se presente en el Centro.

6.2.2. Tareas por puesto de trabajo.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la entrevista y el cuestionario se observó que los colaboradores tienen conocimiento general sobre las tareas que se requieren para su puesto laboral, de igual forma se le dio salida al objetivo reforzándolo con la información obtenida mediante las fichas ocupacionales con las que cuenta la organización y la expertis del investigador.

A continuación se describen:

- Dirección Ejecutiva Administrativa: verificar las actividades administrativas y de dirección clínica, preparar informes semanales, elaborar planes y programas que garanticen la atención integral de los usuarios y familia, realización de cotizaciones y elaboración de cuadros comparativos para adquisiciones, elaborar informe financiero mensual para revisión del auditor contable, elaboración de nómina, supervisión y ejecución de partidas presupuestarias, realizar cualquier otra tarea que le sea asignada.
- Asistente Administrativo: Realización de cheques, preparar documentación de información mensual para su debida revisión, actualizar inventario de activos fijos, suministrar al área de cocina los insumos alimenticios necesarios, actualizar redes sociales, brindar información a usuarios red social, teléfono y presencial, realización de gestiones administrativas dentro y fuera del Centro de trabajo, actualización diaria de inventario de cocina

(salida de alimentos) así como la supervisión de salud e higiene, elaboración de recibos oficiales de caja.

- Cocina: distribuir y controlar las actividades con los ayudantes de cocina, mantener limpio los útiles de cocina, preparar los alimentos (desayuno, almuerzo y cena), realizar inventario diario de salida de alimentos.
- Dirección Clínica: Atención psicológica a pacientes que entren en estado de crisis por abstinencia a sustancias, coordinar con la dirección ejecutiva actividades que requieran de ejecuciones presupuestarias, realizar enlaces con organismos y/o empresas, elaboración de informes clínicos.
- Psicología: terapias individuales, actualización de expedientes, elaboración de planes terapéuticos, terapias de grupo, requisas de dormitorios, realizar ingresos de pacientes, consultas externas y requisas de rutina en los alrededores y dentro de los dormitorios.
- Enfermería: Desarrollo de terapia salud e higiene, mantener el orden del expediente clínico, verificar lista de necesidades que se envía a familiares pacientes, cumplir con el medicamento de los pacientes, toma de signos vitales y glicemia a pacientes crónicos a 1ra hora
- Consejero en adicciones: terapia de grupo reflexiva, terapia grupal-crecimiento personal y prevención de recaída, terapia grupal-destrezas para la recuperación, terapia individual de consejería en adicción, colaboración general en diferentes áreas, aplicación de ISA
- Monitor Nocturno: monitoreo de círculo de reflexión previo a la cena, monitoreo de sesión de autoayuda (A,A Y N.A), realizar rondín en alrededores de dormitorios previo al descanso y después del mismo, atención psicológica en crisis.

6.2.3. Obligaciones y requerimientos.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la entrevista y el cuestionario se observó que los colaboradores tienen conocimiento general sobre las obligaciones y requerimientos para su puesto laboral, de igual forma se le dio salida al objetivo reforzándolo con la información obtenida mediante las fichas ocupacionales con las que cuenta la organización y la expertis del investigador.

A continuación se describen:

- **Dirección Ejecutiva Administrativa:** Dar seguimiento a las labores Institucionales tendientes a la ejecución de los planes de trabajo, velar por la funcionalidad de las diferentes áreas de trabajo, cumplir con la documentación establecida por los diferentes entes reguladores, resguardo de documentación legal del Centro CARA.
- **Asistente Administrativo:** Resguardo adecuado de documentación, resguardo adecuado de flujo de efectivo, resguardo adecuado de bienes inmuebles, supervisión diaria de suministros de alimentación área de cocina, resguardo del equipo asignado, cumplimiento de tareas, normativas internas, garantizar los insumos alimenticios al área de cocina, llevar un control y actualización de los ingresos y egresos.
- **Cocina:** mantener la limpieza, puntualidad en horarios de comida, calidad de la preparación, inventario de entrada y salida de alimentos, cumplir con el horario de tiempos de comida, velar por la salubridad de los alimentos y cocina en general.
- **Dirección Clínica:** Verificar la atención individual a los pacientes, verificar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a calendario, coordinar la visita de colaboradores externos, reportar a la dirección ejecutiva y Junta Directiva el informe de las actividades realizadas, elaborar planes operativos anuales,

velar por el manejo y uso óptimo de los recursos, cumplimiento y fomentación de las normas, reglamento y procedimiento del Centro, mantener el sigilo estricto de la información de los pacientes y el Centro.

- Psicología: Guardar sigilo profesional, verificar disciplina de pacientes, resguardo de activos fijos y documentación, cumplimiento de cronograma de atenciones a pacientes, resguardo del equipo asignado, cumplimiento de las normativas y régimen disciplinario a pacientes, reportar cualquier eventualidad a los responsables asignados.
- Enfermería: Aplicación de desintoxicación, entrega de turno, realizar requisa en dormitorios, resguardo de equipos médicos y medicamentos, verificar la actualización de expedientes por parte del personal del área de psicología, entregar y verificar que cada paciente tome el medicamento prescrito de acuerdo a horario, verificación diaria de la salubridad del área de cocina.
- Consejero en adicciones: Impartir charlas grupales del programa matrix y familiar, organizar y supervisar la terapia ocupacional, resguardo de materiales de trabajo terapia ocupacional, aplicación de instrumentos ISA, resguardar las herramientas para terapia ocupacional, trabajar estudios de pasos con pacientes (12 pasos de N.A)
- Monitor Nocturno: Atención psicológica a paciente interno, orientar a los pacientes en cuanto a la recuperación, velar por la tranquilidad de los internos, asegurar que los pacientes tomen su medicamento, velar por el cumplimiento del reglamento interno de pacientes, supervisión de terapias programadas, garantizar el cumplimiento de horario de descanso y levantara de pacientes.

6.2.4. Reglamento interno.

Por medio de la revisión de documentación proporcionada por el Centro de Rehabilitación CARA, se pudo observar y comprobar que la organización establece en su normativa legal que rige las relaciones de trabajo entre el personal y la organización lo siguiente:

Capítulo III- De los deberes y derechos

Art. 9 Deberes de los trabajadores: Son deberes de los trabajadores del Centro de Rehabilitación CARA los siguientes:

- b) Cumplir con eficiencia y responsabilidad los deberes y obligaciones referentes a su puesto de trabajo.
- c) Asistir puntualmente a su trabajo, en los horarios previamente establecidos.
- d) Cumplir y respetar las órdenes legalmente emitidas por sus superiores jerárquicos.
- e) Obrar con ética y dignidad.
- f) Guardar absoluta reserva de los datos e informes confidenciales que puedan causar perjuicio a la organización.
- j) Responsabilizarse por el buen uso y mantenimiento del material y equipo entregado para la ejecución de sus labores.

Mediante la revisión al reglamento interno del Centro CARA, se pudo observar en el acápite ya mencionado, que aunque la organización no cuente con un instrumento tan importante como lo es el manual de descriptores de puestos, sí cuentan con un reglamento interno, que de cierta forma ayuda a que cada uno de los colaboradores tenga conocimiento general sobre las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo, teniendo como resultado que cada colaborador se apegue a cada una de las normas establecidas, lo que aúna a cumplir con los objetivos del Centro.

6.3. Condiciones de higiene y seguridad ocupacional por puesto de trabajo en el Centro de Rehabilitación CARA.

6.3.1. Política institucional de riesgo laboral.

De acuerdo con documentación proporcionada por la organización, dentro de sus políticas institucionales se cuenta con el siguiente acápite:

Políticas sobre riesgos laborales.

El Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico, declara que en el desarrollo de sus actividades se presentan riesgos, por lo cual adoptará las acciones necesarias para su gestión integral, que minimice el impacto de las decisiones que tome la Dirección respecto de los grupos de interés. Para ello, establecerá procedimientos que permitan identificar, valorar, revelar y administrar los riesgos propios de su actividad, acogiendo una autorregulación prudencial. Determinará su nivel de exposición concreta a los impactos de cada uno de los riesgos para priorizar su tratamiento y estructurará criterios orientadores para la toma de decisiones respecto de los efectos de los mismos.

Aunque el Centro CARA cuente con una política que incluya el riesgo laboral, esta no se cumple a cabalidad, puesto que se pudo observar lo siguiente:

1. El personal de área clínica no cuenta con sillas ergonómicas que favorezcan una postura adecuada del colaborador, puesto que estos pasan la mayor parte de la jornada laboral sentados en una misma posición, lo que les genera dolores musculo esqueléticos.
2. Los escritorios en oficinas administrativas se encuentran mal ubicados, lo cual genera repercusiones en la vista de los trabajadores, puesto que la luz que entra por las ventanas revota en la pantalla de la PC afectando directamente la visión del colaborador.

3. Los extintores ubicados en las diferentes áreas del Centro se encuentran vencidos desde hace más de un año, de igual forma ninguno de los colaboradores tiene conocimiento de cómo manipularlo correctamente.
4. Dentro de las respuestas obtenidas en los cuestionarios se recopiló que los colaboradores no reciben capacitaciones sobre prevención de riesgo laboral.

6.3.2. Factores de riesgo por puesto ocupacional.

Si bien es cierto, el personal del Centro CARA no recibe capacitaciones sobre los tipos de riesgos a los que están expuestos diariamente en el cargo que desempeñan, sin embargo, en las respuestas obtenidas en el cuestionario se observó que estos tienen conocimiento general sobre los riesgos que pueden sufrir, de igual forma se le dio salida al objetivo reforzándolo con la información obtenida mediante documentación proporcionada por la organización y la expertis del investigador.

Mediante los resultados obtenidos en la matriz de valoración del análisis de datos, se recopiló los factores de riesgo por cada uno de los puestos laborales, los cuales se describen a continuación:

- Dirección Ejecutiva Administrativa: Agresiones de pacientes descompensados, afectación visual por reflejo de luz hacia la pantalla de la PC, problemas respiratorios por el polvo, estrés.
- Asistente Administrativo: Agresiones de pacientes descompensados, afectación visual por reflejo de luz hacia la pantalla de la PC, problemas respiratorios por el polvo, estrés.
- Cocina: cortes y pinchazos, caídas o resbalones, posturas y movimientos repetitivos, problemas respiratorios, artritis, caídas, quemaduras, heridas con arma blanca

- Dirección Clínica: Agresiones de pacientes descompensados, problemas respiratorios por el polvo, estrés, lumbalgia.
- Psicología: estrés, agresión de pacientes descompensados, enfermedades respiratorias, lumbalgia
- Enfermería: enfermedades como VIH, hepatitis, agentes químicos, lumbalgia, alergias o enfermedades respiratorias por el polvo.
- Consejero en adicciones: Agresión de pacientes descompensados, enfermedades respiratorias (polvo), enfermedades lumbares, intoxicación (agentes químicos), riesgos físicos (lesiones y/o con herramientas de trabajo-machetes).
- Monitor Nocturno: Agresión de pacientes descompensados, estrés, algún incidente por ladrones que pueden hacer daño en la madrugada, ansiedad.

6.3.3. Mapa de riesgo laboral.

El Centro de Rehabilitación CARA no tiene mapa de riesgo laboral, sin embargo, se pudo observar y comprobar que cuenta con políticas y procedimientos que disminuyan el mayor riesgo posible en el puesto de trabajo.

Mediante el método de observación se describe lo siguiente:

- El área Ejecutiva Administrativa es la encargada de realizar periódicamente las inspecciones en cada una de las oficinas, módulos de pacientes y diferentes puntos del Centro CARA.
- El área Ejecutiva Administrativa garantiza por medio de la ejecución del plan operativo anual y ejecución presupuestaria el mantenimiento periódico de las instalaciones del Centro CARA.

- El área Ejecutiva Administrativa proporciona al personal equipos e insumos necesarios para disminuir el mayor riesgo posible en el puesto de trabajo.

6.4. Propuesta de manual de descriptores de puestos en el Centro de Rehabilitación CARA.

6.4.1. Estructura del manual de descriptores de puestos.

El presente manual cuenta con un índice en el cual se logra ubicar cada uno de los acápite descritos en el mismo, a continuación, un breve resumen del contenido del manual:

1. En la introducción se brinda un breve resumen de la importancia de este instrumento, así como las definiciones contenidas en cada una de las fichas ocupacionales por puesto de trabajo.
2. Se describe los objetivos que persigue la implementación del manual en el Centro de Rehabilitación CARA.
3. El ámbito para el cual fue creado el manual.
4. Normas generales de implementación del manual.
5. Se describe una breve reseña histórica del Centro de Rehabilitación CARA.
6. Se hace mención de la misión, visión y estructura organizacional.
7. Posterior en la última sección se detalla el contenido de cada una de las fichas ocupacionales, estas contienen nombre del puesto, área a la que pertenece, jefe inmediato, cargos subordinados, objetivos del puesto, funciones y frecuencia; requisitos del puesto, tales como: formación académica, experiencia, competencias, de igual forma se describen las condiciones de trabajo, tales como el ambiente de trabajo y riesgo laboral.

Cada una de las fichas ocupacionales se presenta según el área al que pertenece de acorde a su nivel jerárquico.

A continuación, se presenta la propuesta del manual de descriptores de cargo para el Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico CARA.



CARA

CENTRO DE AYUDA Y REHABILITACIÓN DEL
ALCOHÓLICO Y ADICTO A OTRAS DROGAS

MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

Año 2021

ÍNDICE

I.	Introducción	90
II.	Objetivos Del Manual.....	91
III.	Ámbito Del Manual	91
IV.	Normas Generales.....	92
V.	Reseña Histórica	92
VI.	Misión.....	93
VII.	Visión	93
VIII.	Estructura Organizacional	93
IX.	Descriptores Y Perfiles De Puesto.....	94

I. Introducción

El presente manual de descriptores de puesto lleva como objetivo principal servir de guía en cada uno de los procesos que realiza la Dirección Ejecutiva del Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico CARA dentro del marco de recursos humanos.

Cada descriptor de puestos define las funciones, responsabilidades, competencias, y requisitos mínimos que el colaborador deberá poseer y cumplir para poder desempeñar el puesto, de igual modo, se especifican los riesgos a los cuales se está expuesto.

Con la ayuda y el apoyo de los Descriptores y Perfiles de puestos la Dirección Ejecutiva podrá definir los requerimientos que el colaborador necesita para poder desempeñar las funciones, evitando así la duplicidad de las mismas.

La finalidad del manual es poder fortalecer cada una de las áreas del Centro CARA desde el marco de sus Recursos Humanos, facilitando así, que el encargado de la Dirección Ejecutiva tenga una base definida de las labores asignadas a cada puesto establecido.

II. Objetivos Del Manual

1. Servir de guía en programas de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de personal, higiene y seguridad ocupacional, entre otros.
2. Contar con la información esencial y necesaria de cada uno de los cargos del Centro de Rehabilitación CARA.
3. Utilizar el manual como guía de información sobre las funciones y tareas que deben desempeñar los colaboradores dentro de la organización.
4. Servir como instructivo al área Ejecutiva Administrativa para futuras contrataciones o ascensos y promociones al personal.
5. Suministrar información necesaria, para auditorias y mejoras en la administración de recursos humanos.

III. Ámbito Del Manual

El manual de descriptores de puestos ha sido desarrollado para que lo utilice el encargado de recursos humanos y sea una base para los diferentes procesos que se realizan dentro del Centro de Rehabilitación CARA.

IV. Normas Generales

1. El manual de descriptores de puestos será utilizado por la Dirección Ejecutiva Administrativa y las personas involucradas en la gestión del recurso humano dentro del Centro de rehabilitación.
2. No podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, descendencia nacional, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
3. El manual de descriptores de puestos es de carácter normativo y por lo tanto su aplicación es general y obligatoria para todos los puestos existentes dentro del Centro de Rehabilitación.
4. La dirección Ejecutiva Administrativa es el área encargada de la difusión del presente manual de descriptores de puestos en todas las áreas de trabajo del Centro de Rehabilitación CARA, con el objetivo que se cumplan las funciones y responsabilidades que le competen a cada puesto de trabajo.

V. Reseña Histórica

El Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico, fundado hace 44 años, se dedica a ayudar a personas alcohólicas y drogodependientes bajo la metodología de los 12 pasos, un programa de rehabilitación integral y con especialistas altamente calificados.

Cuenta con una planilla de once colaboradores, ubicándose en Colonia Miguel Bonilla, de la terminal Rutas 111 – 168, 100 metros arriba, frente al cementerio Jocote Dulce.

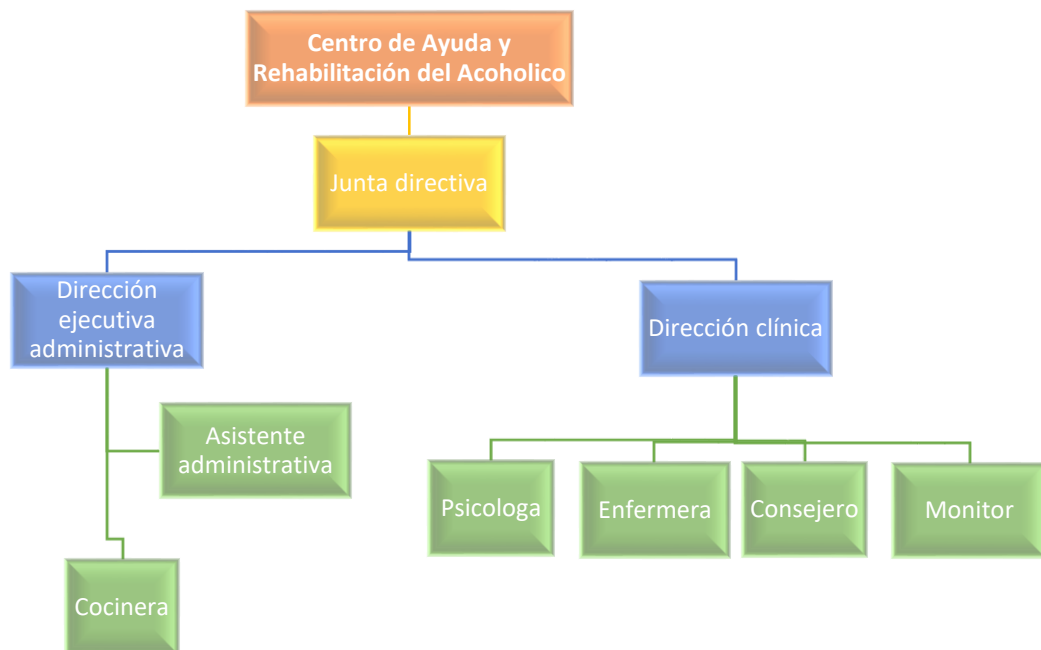
VI. Misión

Contribuir a mejorar las condiciones de salud de la población en riesgo por el consumo de alcohol y drogas.

VII. Visión

Trabajar por la rehabilitación integral del alcohólico y adicto a otras drogas, para reinsertarlo al seno familiar, social y laboral.

VIII. Estructura Organizacional



IX. Descriptores Y Perfiles De Puesto

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold; margin: 0;">CARA</p> <p style="font-size: 8px; margin: 0;">CENTRO DE AYUDA Y REHABILITACIÓN DEL ALCOHÓLICO Y ADICTO A OTRAS DROGAS</p> </div>	<p style="font-weight: bold; margin: 0;">FICHA OCUPACIONAL</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.</p>
<p style="font-weight: bold; margin: 0;">I. DATOS GENERALES</p>	
Título del puesto	Director Ejecutivo Administrativo
Departamento	Área Ejecutiva
Jefe superior inmediato: Junta Directiva	<p>Cargos subordinados:</p> <p>Asistente Administrativo</p> <p>Responsable de Cocina</p> <p>Auxiliar de Cocina</p>
<p style="font-weight: bold; margin: 0;">II. OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión estratégica del Centro de Rehabilitación CARA, garantizando la eficiencia, productividad, desempeño y sostenibilidad de la organización de acuerdo a la filosofía de la misma.</p>	
<p style="font-weight: bold; margin: 0;">III. FUNCIONES</p>	
Funciones	Frecuencia
Planifica, coordina, dirige y controla las actividades administrativas y dirección clínica.	Diario
Responsable de hacer cumplir las normas y procedimientos en materia de seguridad integral tanto como infraestructura y salubridad establecido por la organización.	Diario
Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.	Diario
Responsable de cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y reglamento interno del Centro CARA.	Diario
Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un buen ambiente laboral.	Diario

Brindar atención y/o información a nuevos ingresos de pacientes y atención informativa al público.	Diario
Dar uso adecuado de los activos fijos asignados para fines exclusivamente laborales, que se encuentran bajo su responsabilidad.	Diario
Redacta y firma la correspondencia y documentación del Centro con copia al presidente de la Junta Directiva	Semanal
Supervisión de elaboración de cheques y firmas, manejo de fondos de caja chica.	Semanal
Prepara informes mensuales y semanales que la Junta Directiva requiera.	Mensual-Semanal
Dirigir las reuniones del personal en conjunto con dirección clínica.	Quincenal
Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo.	Quincenal
Elaborar nómina quincenal, a fin de garantizar el depósito oportuno del salario del personal.	Quincenal
Elaborar en conjunto con asistente administrativa y responsable de cocina menú quincenal de alimentación para pacientes y personal.	Quincenal
Organiza en conjunto con el director clínico el cronograma de actividades del Centro CARA para su debida aprobación.	Mensual
Lidera y ejecuta gestión de donación ante organismos e instituciones públicas y privadas	Mensual
Elaboración de conciliación bancaria e informe financiero mensual para la debida revisión del auditor contable.	Mensual
Vocero y representante de la organización ante las entidades gubernamentales, empresa privada y medios de comunicación.	Mensual
Controla el desempeño del personal, verifica los logros de la organización, evalúa la productividad, y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.	Mensual
Planifica y elabora presupuesto anual y plan estratégico sustentado en los estados financieros del Centro CARA	Anual
Elabora en conjunto con dirección clínica FODA del Centro CARA	Anual
Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas y deportivas que sean planificadas y propuestas por el área clínica.	Esporádico
Gestiona ante el ICAD, MINSA, MINGOB, DGI y otras entidades la documentación relacionada del Centro como ONG	Esporádico
Proyectar y coordinar en conjunto con dirección clínica los programas de capacitación y entrenamiento para el personal.	Esporádico
Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada, según lo requiera el Centro	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	Experiencia

<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Administración, Contaduría y/o carreras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos años de experiencia en puestos similares.
V. COMPETENCIAS	
<p>Competencias Genéricas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento Lógico-Matemático • Comunicación Verbal y Escrita • Liderazgo • Comunicación Asertiva • Trabajo en Equipo • Capacidad para tomar decisiones • Capacidad de Organización y Planificación • Capacidad para solucionar conflictos <p>Competencias Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de informes ejecutivos • Destreza en la administración eficiente de los recursos • Manejo de la ley 185, 370 y normativa 089 • Desarrollo de iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. 	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>Ambiente de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo tecnológico e inmobiliario. • Espacio y seguridad. • Material didáctico. • Área con excelente iluminación y ventilación. • Equipo contra incendio 	<p>Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es medio o eventual.



CARA
CENTRO DE AYUDA Y REHABILITACIÓN DEL
ALCOHÓLICO Y ADICTO A OTRAS DROGAS

FICHA OCUPACIONAL

Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.

I. DATOS GENERALES

Título del puesto	Asistente Administrativo
Departamento	Área Ejecutiva Administrativa
Jefe superior inmediato: Director Ejecutivo Administrativo	Cargos subordinados: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Proveer a la gestión funcional y administrativa realizando los trámites operativos del área ejecutiva administrativa.

III. FUNCIONES

Funciones	Frecuencia
Apoyar operativamente en la ejecución de planes y actividades administrativas, contribuyendo con la aplicación de procedimientos vigentes.	Diario
Participar activamente en la gestión administrativa, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la institución.	Diario
Dar trámite a asuntos operativos y relacionados con la Gestión Administrativa, por delegación directa del Director Administrativo.	Diario
Dar uso adecuado de los activos fijos asignados para fines exclusivamente laborales, que se encuentran bajo su responsabilidad.	Diario
Implementar planes de acción, iniciativas y medidas correctivas relacionados con su ámbito de acción.	Diario
Recibir, registrar, distribuir y archivar la documentación que ingresa a la Dirección Administrativa.	Diario
Informar al Director Administrativo sobre el estado de ejecución de las actividades asignadas y rendir los informes generales y periódicos o especiales que se le soliciten.	Diario
Brindar atención y/o información a nuevos ingresos de pacientes y atención informativa al público.	Diario

Manejo de caja chica	Diario
Recibir y realizar llamadas telefónicas o tomar los mensajes cuando sea necesario.	Diario
Monitoreo y registro de ingresos y egresos de la organización.	Diario
Supervisar la salud e higiene en área de cocina.	Diario
Manejo de la página oficial de Facebook, la cual deberá ser actualizada constantemente, se deberá revisar diariamente para dar respuesta a los usuarios que requieren información de los servicios que brinda la organización.	Diario
Supervisar, registrar y controlar inventario diario y quincenal de entrada y salida de alimentos almacenados en bodega de cocina.	Diario-quincenal
Mantener actualizado el directorio telefónico, así como el calendario de actividades y citas del Director Administrativo, facilitando la obtención de recursos tales como información, documentos, equipos o suministros necesarios para su ejecución.	Semanal
Preparar la documentación para la revisión y firma de Junta Directiva.	Semanal-Mensual
Gestionar la compra y suministrar insumos alimenticios al área de cocina de forma quincenal de acuerdo con el presupuesto destinado para el mismo y elaboración de menú.	Quincenal
Participar en la ejecución de los sistemas y procedimientos de la Dirección Administrativa.	Mensual
Gestionar la compra y suministrar papelería de oficina y material didáctico de forma mensual a todas las áreas de trabajo del Centro CARA	Mensual
Recibir, distribuir, reproducir y publicar la correspondencia interna y externa.	Esporádico
Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada, según lo requiera el Centro	

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> • Técnico superior Administración, contabilidad y/o carreras afines 	Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • Dos años de experiencia en puestos similares.
--	--

V. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento Lógico-Matemático • Comunicación Verbal y Escrita • Comunicación Asertiva • Trabajo en Equipo • Capacidad de Organización y Planificación Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas ofimáticas.

- Redacción y ortografía.
- Manejo de programas o sistemas contables.
- Comunicación interpersonal

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo.

- Equipo tecnológico e inmobiliario.
- Espacio y seguridad.
- Material didáctico.
- Área con excelente iluminación y ventilación
- Equipo contra incendio

Riesgo

- Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es medio o eventual.



CARA
CENTRO DE AYUDA Y REHABILITACIÓN DEL
ALCOHÓLICO Y ADICTO A OTRAS DROGAS

FICHA OCUPACIONAL

Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.

I. DATOS GENERALES

Título del puesto	Responsable de Cocina
Departamento	Área Ejecutiva Administrativa
Jefe superior inmediato: Director Ejecutivo Administrativo	Cargos subordinados: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, organizar, controlar, preparar, y conservar toda clase de alimentos aplicando las técnicas correspondientes y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria.

III. FUNCIONES

Funciones	Frecuencia
Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, utensilios y elementos de uso culinario del área de trabajo	Diario
Planificar y distribuir el trabajo de las preparaciones básicas de los alimentos en conjunto con el ayudante de cocina rotativo de acuerdo a cada uno de los horarios de comida.	Diario
Preparar y cocinar los alimentos de cada uno de los horarios de comida de acuerdo al menú establecido.	Diario
Coordinar con el ayudante de cocina rotativo la limpieza para lograr optimizar la higiene del área de trabajo	Diario
Revisar y mantener limpia y ordenadas las estanterías, freezer, cocina, mantenedores de temperatura y recipientes de almacenamiento de alimentos.	Diario
Cumplir estrictamente con los horarios de tiempos de comida establecidos	Diario
Participar en la elaboración de menú en conjunto con director ejecutivo y asistente administrativo.	Quincenal

Recibir, controlar, verificar y almacenar de forma adecuada y en cada uno de sus depósitos los alimentos que ingresan al área de cocina.	Quincenal
Verificar la fecha de vencimiento de los productos alimenticios recibidos y que estén de acorde a los tiempos de consumo y tiempo mínimo de conservación previo a su elaboración.	Quincenal
Informar a su superior de fallas y funcionamientos anormales de los equipos de trabajo para no obstruir la programación de tareas y trabajar en forma segura.	Ocasional
Informar a su superior en caso de faltantes de alimentos de acuerdo con programación de menú, para que este proceda en relación a las necesidades	Ocasional
Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada, según lo requiera el Centro	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en ciencias y letras y/o técnico general en cocina y gastronomía 	Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • Un año de experiencia en puestos similares.
V. COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"> • Agudeza visual • Creatividad • Comunicación Asertiva • Trabajo en Equipo • Capacidad de Organización y Planificación • Trabajo bajo presión Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos de preparación de alimentos. • Conocimientos en cultura general gastronómica. • Conocimiento de las disposiciones sanitarias en áreas de cocina. 	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento y utensilios de uso culinario • Espacio y seguridad. • Área con excelente iluminación y ventilación • Equipo contra incendio 	Riesgo <ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de que ocurra un accidente es medio o eventual.



CARA

CENTRO DE AYUDA Y REHABILITACIÓN DEL
ALCOHÓLICO Y ADICTO A OTRAS DROGAS

FICHA OCUPACIONAL

Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.

I. DATOS GENERALES

Título del puesto	Director clínico
Departamento	Área Clínica
Jefe superior inmediato: Junta Directiva	Cargos subordinados: Psicólogo clínico Enfermero Consejero en adicciones Monitor Monitor Auxiliar

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, coordinar y dirigir las actividades del área clínica, verificando el cumplimiento de las funciones de los cargos subordinados.

III. FUNCIONES

Funciones	Frecuencia
Desarrollar y actualizar programas de trabajos específicos, manuales, guías de diagnóstico y tratamiento psicoterapéutico, en conjunto con el personal clínico, para el mejor funcionamiento y atención brindada en CARA.	Diario
Coordinar con el área de Dirección administrativa los asuntos, insumos y procedimientos que se relacionen directa o indirectamente con el desempeño del área clínica para asegurar la atención con calidad y el seguimiento de los pacientes que sea oportuna.	Diario
Planear, coordinar y supervisar las actividades realizadas por el personal subordinado, asegurando que sea coherente a la metodología en relación a las actividades lúdicas y grupales con los usuarios y familiares fomentando siempre brindar la mejor atención al paciente.	Diario
Abordar faltas disciplinarias provenientes de pacientes internos en conjunto con el psicólogo de base	Diario
Revisión y elaboración de informes evaluativos de las actividades realizadas por el área clínicas de CARA.	Semanal
Impulsar en conjunto con la Junta Directiva y Dirección Administrativa la aplicación de los lineamientos necesarios y de acuerdo al plan estratégico vigente, a fin de que la atención brindada por el Centro CARA sea de alta calidad.	Mensual

Participar de forma activa en reuniones con la Junta Directiva y Dirección Administrativa, que son convocadas con el objetivo de evaluación de los alcances logrados por CARA y otros de índoles ordinario que realizan en un periodo establecido y/o cuando sea necesario	Mensual
Planear las actividades del personal de acuerdo con los programas de prevención y tratamiento psicoterapéutico, de conformidad a las normas y lineamientos institucionales así como la Ley de Salud y otras instituciones rectoras como Instituto Contra el Alcoholismo y Drogadicción (ICAD).	Mensual
Participar en la planeación, formulación e instrumentación de las actividades y/o proyectos específicos que permitan asegurar la calidad en la prestación de la atención psicológica del Centro CARA.	Mensual
Participar en los comités de mejora en la atención brindada por el Centro CARA, para determinar conjuntamente con los miembros de éstos la elaboración, revisión y actualización (de ser necesario) de las estrategias, los programas, planes y/o proyectos impulsados por CARA.	Ocasional
Coordinar, fomentar y participar en Programas de Enseñanza Psicológica Continua, evaluación motivacional, desarrollo personal, actualización de conocimientos, formación con temas de adicciones y/o tópicos de interés para CARA, a fin de complementar su formación con una visión biopsicosocial del paciente.	Ocasional
Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada, según lo requiera el Centro	

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> • licenciatura en Psicología y/o carreras afines. 	Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • Tres años de experiencia en puestos similares.
--	---

V. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"> • Agudeza auditiva • Expresión verbal y escrita • Liderazgo • Comunicación Asertiva • Trabajo en Equipo • Capacidad de Organización y Planificación • Trabajo bajo presión Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y habilidades en tratamiento y abordaje de las adicciones • Manejo de los modelos de tratamiento de las adicciones • Presentación de informes clínicos • Destreza en la administración eficiente de los recursos • Manejo de la ley 370 y normativa 089 • Desarrollo de iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo.

- Equipo tecnológico e inmobiliario.
- Espacio y seguridad.
- Material didáctico.
- Área con excelente iluminación y ventilación

Riesgo

- Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es medio o eventual.



CARA
CENTRO DE AYUDA Y REHABILITACIÓN DEL
ALCOHÓLICO Y ADICTO A OTRAS DROGAS

FICHA OCUPACIONAL

Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.

I. DATOS GENERALES

Título del puesto	Psicólogo clínico
Departamento	Área Clínica
Jefe superior inmediato: Director Clínico	Cargos subordinados: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar atención psicológica a usuarios y familiares en el campo de las adicciones con el fin de establecer planes de tratamiento.

III. FUNCIONES

Funciones	Frecuencia
Elaborar historia clínica psicológica.	Una única vez
Brindar atención psicológica a los usuarios que ingresan a la institución, a través del trabajo multidisciplinario en beneficio de la salud mental del paciente.	Diario
Mantiene en orden expedientes clínicos, equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía al Director Clínico.	Diario
Realizar las notas de atención psicológica en el expediente correspondiente, para tener asentado el estado y manejo del paciente.	Diario-Semanal
Atender, valorar y evaluar al paciente con los procedimientos clínicos especializados requeridos para una eficiente atención.	Semanal
Impartir terapias de grupo de acuerdo con la programación semanal, siguiendo el manual de tratamiento matrix.	Semanal
Realizar requisas exhaustivas rutinarias en todos los dormitorios de pacientes, y en los lugares que considere conveniente. Esta acción se llevará a cabo en conjunto con otro miembro de área clínica (psicólogo y/o enfermero).	Semanal

Participa en las reuniones periódicas con el equipo de trabajo a fin de discernir sobre los casos o problemas críticos observados en los pacientes con el fin de tener un adecuado diagnóstico y un buen plan de tratamiento.	Quincenal
Aplica, analiza y evalúa las pruebas psicológicas de conformidad con las características del paciente y del tipo de valoración que se requiera.	Mensual
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas informando al Director Clínico.	Mensual
Realizar una evaluación y diagnóstico de cada paciente en pro de la planificación, elaboración y aplicación de un diseño metodológico de tratamiento siguiendo el modelo de aplicación matrix.	Trimestral
Conocer la evaluación y tratamiento emocional del paciente, a través de las diversas técnicas psicológicas y psicoterapéuticas, para poder dictaminar el alta o seguimiento del paciente.	Trimestral
Brindar terapia psicológica a la familia involucrada en el proceso de rehabilitación del paciente.	Ocasional
Brindar contención al paciente en situaciones de crisis, a partir de técnicas de intervención como psicoterapia breve y de emergencia y de ser necesario referirlo al psiquiatra para el manejo farmacológico o a otra institución para su atención integral.	Ocasional
Realizar informes psicológicos del paciente e integrarlo al expediente para su trámite a la institución que lo solicite.	Ocasional
Abordar faltas disciplinarias graves provenientes de pacientes internos en conjunto con el director clínico.	Ocasional
Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada, según lo requiera el Centro	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> Licenciatura en Psicología. 	Experiencia <ul style="list-style-type: none"> Dos años de experiencia en puestos similares.
V. COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"> Agudeza auditiva Expresión verbal y escrita Comunicación Asertiva Trabajo en Equipo Capacidad de Organización y Planificación Trabajo bajo presión Imparcial Comprensión y empatía Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos y habilidades en tratamiento y abordaje de las adicciones 	

- Manejo de los modelos de tratamiento de las adicciones
- Presentación de informes clínicos
- Manejo de la ley 370 y normativa 089
- Desarrollo de iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.
- Manejo de programas office.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

<p>Ambiente de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo tecnológico e inmobiliario. • Espacio y seguridad. • Material didáctico. • Área con excelente iluminación y ventilación 	<p>Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es medio o eventual.
--	--

I. DATOS GENERALES

Título del puesto	Enfermería
Departamento	Área Clínica
Jefe superior inmediato:	Cargos subordinados:
Director Clínico	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Valorar, planificar e implementar las necesidades asistenciales y de cuidados primarios de enfermería a pacientes residentes del Centro CARA.

III. FUNCIONES

Funciones	Frecuencia
Realizar notas de enfermería de cada uno de los pacientes que son atendidos diariamente.	Diario
Controlar y resguardar los medicamentos que se encuentran bajo su cargo	Diario
Cumplir con la entrega diaria de medicamentos de acuerdo con indicación del médico de base del paciente.	Diario
Velar por las buenas prácticas sanitarias en el Centro CARA, específicamente en el área de cocina y dormitorio de pacientes.	Diario
Proporcionar a cada uno de los psicólogos en su oficina los expedientes de pacientes que serán atendidos durante el día, garantizando que este contenga la nota psicológica y que regrese a su lugar de resguardo	Diario
Entregar turno a monitor de noche, así como los medicamentos que quedan asignados para cada paciente.	Diario
Brindar charlas psicoeducativas de salud e higiene a pacientes internos una vez a la semana.	Semanal
Realizar inventario periódico de stock de medicamentos, el cual será supervisado y controlado por asistente administrativa.	Mensual
Realizar requisas exhaustivas rutinarias en todos los dormitorios de pacientes, y en los lugares que considere conveniente. Esta acción se llevará a cabo en conjunto con otro miembro de área clínica (psicólogo).	Trimestral

Evaluar y elaborar ficha médica a los usuarios que ingresan a la institución, a través del trabajo multidisciplinario en beneficio de la salud física del paciente.	Ocasional
Aplicar desintoxicación a pacientes de nuevo ingreso durante los primeros 4 días de internamiento del paciente, controlando y vigilando la evolución del mismo.	Ocasional
Realizar atención primaria de enfermería a pacientes internos, así como de consulta externa y personal colaborador que lo requiera	Ocasional
Coordinar con director clínico y tutor del paciente interno citas médicas de pacientes, dentro y fuera del Centro CARA.	Ocasional
Realizar pruebas doping de control rutinario de alcohol, nicotina y drogas a pacientes internos de acuerdo a indicaciones del psicólogo de base, asegurando la comunicación y entrega de los resultados de las pruebas realizadas.	Ocasional
Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada, según lo requiera el Centro	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> Técnico y/o Lic. En enfermería. 	Experiencia <ul style="list-style-type: none"> Dos años de experiencia en puestos similares.
V. COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"> Expresión verbal y escrita Trabajo en Equipo Capacidad de Organización y Planificación Comprensión y empatía Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos y habilidades en tratamiento y abordaje de las adicciones Manejo de la ley 370 y normativa 089 Manejo de ley general de la salud 423. Manejo de protocolo de cuidados de enfermería en pacientes con síndrome de abstinencia. Manejo de control de inventario de medicamentos. 	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> Equipo tecnológico e inmobiliario. Espacio y seguridad. Material e insumos médicos. Área con excelente iluminación y ventilación 	Riesgo <ul style="list-style-type: none"> Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es medio o eventual.



CARA

CENTRO DE AYUDA Y REHABILITACIÓN DEL ALCOHÓLICO Y ADICTO A OTRAS DROGAS

FICHA OCUPACIONAL

Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.

I. DATOS GENERALES

Título del puesto	Consejería
Departamento	Área Clínica
Jefe superior inmediato: Director Clínico	Cargos subordinados: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar orientación y apoyo en el proceso de tratamiento y rehabilitación de consumo de sustancias psicoactivas a nivel individual, grupal y familiar contribuyendo a la mejora de calidad de los servicios de atención en adicciones.

III. FUNCIONES

Funciones	Frecuencia
Brindar atención integral en adicciones a cada uno de los pacientes de forma individual y grupal.	Diario
Realizar las notas de atención en consejería en el expediente correspondiente, para tener asentado el estado y manejo del paciente.	Diario
Elabora, orienta y dirige actividades correspondientes a la terapia ocupacional de cada uno de los pacientes.	Diario
Velar por el cuidado y resguardo de herramientas de trabajo para la terapia ocupacional.	Diario
Brindar a la familia involucrada en el proceso de rehabilitación del paciente consejería en adicciones mediante charlas individuales y grupales.	Semanal
Impartir terapias de grupo de acuerdo con la programación semanal, siguiendo el manual de tratamiento matrix.	Semanal
Participa en las reuniones periódicas con el equipo de trabajo a fin de discernir sobre los casos o problemas críticos observados en los pacientes con el fin de tener un adecuado diagnóstico y un buen plan de tratamiento.	Quincenal
Enviar informes mensuales estadísticos de pacientes al Instituto Contra el Alcoholismo y la drogadicción.	Mensual
Enviar informes mensuales estadísticos de pacientes al Instituto Contra el Alcoholismo y la drogadicción.	Mensual

Abordar faltas disciplinarias graves provenientes de pacientes internos en conjunto con el psicólogo de base y director clínico.	Ocasional
Aplica, analiza y evalúa test Índice de Severidad de Adicción a cada paciente de nuevo ingreso.	Ocasional
Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada, según lo requiera el Centro	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Consejería de las Adicciones. 	Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • Dos años de experiencia en puestos similares.
V. COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"> • Expresión verbal y escrita • Trabajo en Equipo • Capacidad de Organización y Planificación • Tolerancia a la frustración. • Comprensión y empatía Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y habilidades en tratamiento y abordaje de las adicciones • Manejo de la ley 370 y normativa 089 • Manejo de los modelos de tratamiento de las adicciones. • Manejo de programas office. 	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Equipo tecnológico e inmobiliario. • Espacio y seguridad. • Material didáctico. • Herramientas de trabajo. • Área con excelente iluminación y ventilación 	Riesgo <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es medio o eventual.



CARA
CENTRO DE AYUDA Y REHABILITACIÓN DEL
ALCOHÓLICO Y ADICTO A OTRAS DROGAS

FICHA OCUPACIONAL

Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.

I. DATOS GENERALES

Título del puesto	Monitor Nocturno
Departamento	Área Clínica
Jefe superior inmediato:	Cargos subordinados:
Director Clínico	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar, dirigir y supervisar las actividades establecidas por la dirección clínica, velando por el cumplimiento de reglamento interno de pacientes.

III. FUNCIONES

Funciones	Frecuencia
Recibir turno a enfermera, la cual le hará entrega de los medicamentos que están bajo prescripción médica y que deberán ser entregados a cada uno de los pacientes asignados, asegurándose que este lo ingiera.	Diario
Supervisar la entrega de los alimentos en el horario de cena y verificar el orden y limpieza en área de cocina	Diario
Verificar que el ayudante de cocina asignado lave todos los utensilios de cocina, para posterior encargarse que esa área quede cerrada.	Diario
Supervisar que cada paciente entre a la terapia de recuperación A.A/N.A y que se cumpla el horario establecido de la misma.	Diario
Realizar rondines en todos los puntos del Centro CARA, asegurándose que ningún paciente deambule en los puntos ciegos, que haya salido de las instalaciones y/o realice acciones que infrinjan al reglamento interno de pacientes.	Diario
Asegurarse que cada una de las puertas de las oficinas, área de cocina y comedor queden debidamente cerradas.	Diario
Verificar que ningún paciente deambule por los pasillos después de las 9:30 P.M, constatando así que cada uno se encuentre en su dormitorio.	Diario
Realizar bitácora diaria, reportando cualquier incidencia, anomalía y/o falta disciplinaria de parte de cualquier paciente interno, de igual manera, se	Diario

deberá reportar si hubieron visitantes de A.A/N.A autorizados previamente por dirección clínica durante la sesión de recuperación de la noche.	
Encargarse que todos los pacientes se levanten en el horario establecido, y que cumplan con las asignaciones de la primera terapia de la mañana.	Diario
Realizar entrega de turno a enfermera.	Diario
Participa en las reuniones periódicas con el equipo de trabajo a fin de discernir sobre los casos o problemas críticos observados en los pacientes con el fin de tener un adecuado diagnóstico y un buen plan de tratamiento.	Quincenal
Abordar a pacientes en situaciones de crisis, haciendo uso de técnicas de intervención como psicoterapia breve y de emergencia, logrando así su estabilización para que este sea abordado posterior por su psicólogo de base.	Ocasional
En caso de presentarse una emergencia, deberá ponerse en contacto con el jefe inmediato y coordinar con el tutor encargado del paciente.	Ocasional
Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada, según lo requiera el Centro	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> Técnico en Consejería de las Adicciones y/o Lic. Psicología. 	Experiencia <ul style="list-style-type: none"> Dos años de experiencia en puestos similares.
V. COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en Equipo Capacidad de coordinar y dirigir. Tolerancia a la frustración. Comprensión y empatía Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos y habilidades en tratamiento y abordaje de las adicciones Manejo de la ley 370 y normativa 089 Manejo de los modelos de tratamiento de las adicciones. 	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> Equipo tecnológico e inmobiliario. Espacio y seguridad. Herramientas de trabajo. Área con excelente iluminación y ventilación 	Riesgo <ul style="list-style-type: none"> Ambiente de trabajo normal y la posibilidad de que ocurra un accidente es medio o eventual.

VII. CONCLUSIONES

Mediante la aplicación de los métodos que se utilizaron para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación se concluye que:

1. De acuerdo con toda la documentación proporcionada y lo observado, el Centro de Rehabilitación CARA posee una estructura organizacional de línea vertical en la que se especifica con claridad los diferentes niveles jerárquicos y su relación con cada uno de los puestos, cuenta con políticas institucionales las cuales van dirigidas a sus recursos humanos, sin embargo, no posee descriptores propios por cada uno de los puestos.
2. Los trabajadores tienen conocimiento general de sus respectivas funciones y responsabilidades, sin embargo, por falta de la ficha ocupacional se les dificulta reconocer y ejecutar algunas funciones específicas y prioridades de su puesto.
3. De acuerdo al estudio realizado, el Centro de Rehabilitación CARA cuenta con un plan operativo y estratégico en el que contempla un presupuesto para el mantenimiento periódico de sus instalaciones y proporcionar al personal equipo que disminuya el mayor riesgo posible; sin embargo su política de riesgo laboral es muy escueta, por lo que se considera que le hace falta mayor gestión para el riesgo laboral pudiendo cumplir con cada uno de los requerimientos de higiene y seguridad de los colaboradores de acuerdo con lo establecido en la ley 618, así mismo, se logró observar que los colaboradores desconocen de ciertos riesgos a los que pueden estar expuestos, esto debido a que no reciben ningún tipo de capacitación sobre la ley de higiene y seguridad ocupacional.
4. De acuerdo al análisis y trabajo realizado en esta investigación, se realizó una propuesta de manual de descriptores de puestos basada en las habilidades y competencias de cada uno de los colaboradores del Centro de Rehabilitación CARA.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la gestión del talento humano desde cada uno de sus procesos, tomando en cuenta el análisis de cargo realizado en esta investigación implementando y difundiendo la propuesta del manual de descriptores de puestos con el fin de estandarizar y potencializar las capacidades de los colaboradores del Centro de Rehabilitación CARA.
2. Se recomienda que la dirección analice las funciones y responsabilidades de cada cargo las cuales quedaron definidas en esta investigación.
3. Realizar planes de capacitación sobre la ley de higiene y seguridad ocupacional que le permita a los colaboradores conocer y prevenir todos los riesgos a los que se está expuesto en el lugar de trabajo.
4. Validar la propuesta del manual de descriptores de puestos realizada en esta investigación para que esta pueda ser implementada en el Centro de Rehabilitación y de ser aceptada difundirla a todos los colaboradores, lo que permitirá mayor eficiencia y eficacia en las tareas a realizar.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de preguntas. La trilogía*. Granica, SA. Recuperado el Octubre de 2021
- Alonso, M. F. (2015). *Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal*. Recuperado el Septiembre de 2021
- Calvo Rey, F. (2013). *Higiene*. Madrid, España. Recuperado el Octubre de 2021
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el septiembre de 2021
- Couto Correa, F. (2016). *Gestión de datos de investigación*. Barcelona, España: UOC. Recuperado el Septiembre de 2021
- Fernandez Ríos, M. (2004). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Diaz de santos. Recuperado el Septiembre de 2021
- Gómez, B. (2016). *Manual de prevención de riesgos laborales*. Barcelona, España. Recuperado el Octubre de 2021
- Guixa Mora, J. S. (2013). *Prevención de riesgos laborales*. Barcelona, España. Recuperado el Octubre de 2021
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá, Colombia: Ecoe. Recuperado el Octubre de 2021
- Mora, S. S. (2015). *Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de Gestión Administrativa y del talento humano*. Recuperado el Septiembre de 2021
- Pardo, K. A. (2011). *Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores*. Perú. Recuperado el Septiembre de 2021
- Rivera, M. M. (Febrero de 2015). *Fuentes de información, 3*. México. Recuperado el 04 de Octubre de 2020
- Rodellar Lisa, A. (2009). *Seguridad e higiene en el trabajo*. Barcelona, España. Recuperado el Octubre de 2021
- Roig Ibáñez, J. (2003). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid, España. Recuperado el Septiembre de 2021
- Tejada Betancourt, L. y. (2019). *Análisis, diseño y evaluación de puestos*. Managua, Nicaragua. Recuperado el Septiembre de 2021

Betancourt, R. M. (2019). *Análisis, diseño y evaluación de puestos*. Estados Unidos. Recuperado el 19 de Agosto de 2021

Desseler, G. (2008). *Administración de personal*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 21 de Agosto de 2021

Naranjo, T. I. (2014). *Diseño y Análisis de puesto de trabajo*. Barranquilla, Colombia. Recuperado el 20 de Agosto de 2021

Villalpando, F. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Digital UNID. Recuperado el 19 de Agosto de 2021

X. ANEXOS

Anexo 1: Instrumento Cuestionario de recopilación de información de puestos de trabajo.

Anexo 2: Entrevista de validación de Análisis y Descripción de Cargos a los cargos directivos.

Anexo 3: Instrumento Guía de Observación Directa del Análisis y Descripción de Cargos

Anexo 4: Portada Reglamento interno del Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.

Anexo 5: Fotografías del Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.

Anexo 1: Instrumento Cuestionario de recopilación de información de puestos de trabajo.

Cuestionario De Recopilación De Información De Puesto De Trabajo

El presente cuestionario es parte de una investigación de tesis dentro de un programa de Maestría, cuyo propósito es recopilar la información necesaria para la realización de la descripción y análisis de puestos organizacional. La información que usted nos brinde será de mucha utilidad para la elaboración de nuestro trabajo.

I. Generalidad	
Empresa/Institución a que labora:	
Nombre de su puesto	
Área o servicio en que se encuentra:	
Describa el objetivo principal de su puesto:	
Mencione funciones generales de su puesto:	

Mencione algunas actividades que realiza por sus funciones :		
Actividad	Duración (Marque con X)	Observación
	<input type="checkbox"/> Horas <input type="checkbox"/> Día <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/> Mes	
	<input type="checkbox"/> Horas <input type="checkbox"/> Día <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/> Mes	
	<input type="checkbox"/> Horas <input type="checkbox"/> Día <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/> Mes	
	<input type="checkbox"/> Horas <input type="checkbox"/> Día <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/> Mes	
	<input type="checkbox"/> Horas <input type="checkbox"/> Día <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/> Mes	
	<input type="checkbox"/> Horas <input type="checkbox"/> Día <input type="checkbox"/> Semana <input type="checkbox"/> Mes	
Informa o reporta del resultado de sus actividades a:		
Tiene personal bajo su cargo:	Si <input type="checkbox"/> . ¿Cuántos?: _____.	No <input type="checkbox"/>
	Nombre de cargos subordinados:	
Mencione cuatro responsabilidades específicas de su cargo:		
Responsabilidad	Nivel educación requerido:	
¿A qué dificultades o problemas se enfrenta en su puesto de trabajo y cómo logra resolverlos?		
Libertad para toma de decisiones (Marque con X) Ninguno <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>		

Horario laboral: Periodo de: _____ a _____ en Diurno <input type="checkbox"/> Nocturno <input type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/>		
Entre sus funciones, existe algunas que comparte con otro personal de la institución/empresa:		
Si <input type="checkbox"/> . ¿Cual?:		No <input type="checkbox"/>
II. Características específicas del cargo		
Nivel académico que requiere para el puesto (Marque con X):	Bachillerato <input type="checkbox"/> Tec. Superior <input type="checkbox"/> Lic. O Ing. <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Otros:	
¿Qué conocimientos sobre leyes, normas, protocolos u otra información legal del país, requiere para una apropiada realización de sus funciones?		
¿Requiere experiencia previa para realizar las funciones de su puesto? (Marque con X):		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Requiere la utilización de dispositivos electrónicos (PC's, Tablet, etc) para realizar las funciones de su puesto?		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Su cargo requiere contacto directo con sus usuarios?	Sí <input type="checkbox"/> ¿De qué forma?	No <input type="checkbox"/>
¿Requiere la utilización de un software o aplicación específico para la realización de sus funciones? (Marque con X):	No <input type="checkbox"/>	
¿Domina otro idioma? (Marque con X):	Sí <input type="checkbox"/> . ¿Cuál?:	No <input type="checkbox"/>
Frecuencia con que recibe capacitaciones relacionada a su puesto de trabajo. (Marque con X):	Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> :	
Actitudes para la realización de las funciones del puesto. Marque con N (No necesario) D (Deseable) o E (Esencial):		
____ Agudeza visual	____ Comprensión de lectura.	____ Minuciosidad.

<p>___ Agudeza auditiva</p> <p>___ Aptitud investigativa.</p> <p>___ Atención.</p> <p>___ Calculo u operaciones.</p> <p>___ Capacidad de juicio.</p> <p>___ Comunicación interpersonal.</p>	<p>___ Coordinación.</p> <p>___ Creatividad.</p> <p>___ Dominio de tecnología informática de la comunicación.</p> <p>___ Habilidad expresiva.</p> <p>___ Iniciativa.</p> <p>___ Liderazgo.</p>	<p>___ Orden y organización.</p> <p>___ Redacción.</p> <p>___ Rapidez de decisión.</p> <p>___ Sociabilidad.</p> <p>___ Toma de decisiones.</p> <p>___ Trabajo en equipo.</p>
---	--	--

Mencione 5 competencias específicas de su puesto de trabajo:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

III. Condición de trabajo

Condición de trabajo en su lugar físico para la realización de trabajo:

Excelente Muy bueno Bueno Especifique :

Regular Malo .

Accidentes o enfermedades que más se puede presentar o estar en riesgo en su área de trabajo:

¿Cómo es su ambiente organización en su área de trabajo?:

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo . Especifique :

IV. Sugerencia sobre mejoras que se puedan implementar en el desempeño de puesto:

--

!!! Gracias por brindarnos un poco de su tiempo!!!

Anexo 2: Entrevista de validación de Análisis y Descripción de Cargos a los cargos directivos.

Entrevista Para Recopilación De Información De Puesto De Trabajo

La presente entrevista es parte de una investigación de tesis dentro de un programa de Maestría, cuyo propósito es recopilar la información necesaria para la realización de la descripción y análisis de puestos organizacional. La información que usted nos brinde será de mucha utilidad para la elaboración de nuestro trabajo.

ENTREVISTA **Dirección Ejecutiva Administrativa**

I. Evaluación por puestos de trabajo subordinados. **Asistente administrativa**

¿Cuáles son las principales funciones de la asistente administrativa?

¿Cuáles son las principales responsabilidades de la asistente administrativa?

¿Qué nivel académico se requiere para desempeñar dicho puesto?

¿Qué conocimientos específicos se requieren para una apropiada realización de las funciones de la asistente administrativa?

¿Qué habilidades se requieren para un buen desempeño de las funciones del puesto en mención?

¿Qué accidentes o enfermedades se pueden presentar o estar en riesgo en el área de trabajo?

¿Considera que la asistente administrativa debe ser capacitada adicionalmente? ¿Por qué? ¿En qué aspecto?

¿Considera que el nivel de responsabilidad otorgado al puesto de asistente administrativo es correcto? ¿Puede aumentar o disminuir?

¿Qué aspectos puede mejorar el cargo de asistente administrativo para que sea desempeñado de mejor manera?

Responsable de cocina

¿Cuáles son las principales funciones de la responsable de cocina?

¿Cuáles son las principales responsabilidades de la responsable de cocina?

¿Qué nivel académico se requiere para desempeñar dicho puesto?

¿Qué conocimientos específicos se requieren para una apropiada realización de las funciones de la responsable de cocina?

¿Qué habilidades se requieren para un buen desempeño de las funciones del puesto en mención?

¿Qué accidentes o enfermedades se pueden presentar o estar en riesgo en el área de trabajo?

¿Considera que la responsable de cocina debe ser capacitada adicionalmente? ¿Por qué? ¿En qué aspecto?

¿Qué aspectos puede mejorar el cargo de responsable de cocina para que sea desempeñado de mejor manera?

Entrevista Para Recopilación De Información De Puesto De Trabajo

La presente entrevista es parte de una investigación de tesis dentro de un programa de Maestría, cuyo propósito es recopilar la información necesaria para la realización de la descripción y análisis de puestos organizacional. La información que usted nos brinde será de mucha utilidad para la elaboración de nuestro trabajo.

ENTREVISTA **Dirección Clínica**

I. Evaluación por puestos de trabajo subordinados.

Psicología

¿Cuáles son las principales funciones del psicólogo?

¿Cuáles son las principales responsabilidades del psicólogo?

¿Qué nivel académico se requiere para desempeñar dicho puesto?

Además de ser un profesional de la salud ¿El psicólogo debe poseer una especialidad?

¿Qué conocimientos específicos se requieren para una apropiada realización de las funciones del psicólogo?

¿Qué habilidades se requieren para un buen desempeño de las funciones del puesto en mención?

¿Qué accidentes o enfermedades se pueden presentar o estar en riesgo en el área de trabajo?

¿Considera que el psicólogo debe ser capacitado adicionalmente? ¿Por qué? ¿En qué aspecto?

¿Considera que el nivel de responsabilidad otorgado al puesto de psicología es correcto?

¿Puede aumentar o disminuir?

¿Qué aspectos puede mejorar el cargo de psicología para que sea desempeñado de mejor manera?

Enfermería

¿Cuáles son las principales funciones de la enfermera?

¿Cuáles son las principales responsabilidades de la enfermera?

¿Qué nivel académico se requiere para desempeñar dicho puesto?

Además de ser un profesional de la salud ¿La enfermera debe poseer una especialidad?

¿Qué conocimientos específicos se requieren para una apropiada realización de las funciones de la enfermera?

¿Qué habilidades se requieren para un buen desempeño de las funciones del puesto en mención?

¿Qué accidentes o enfermedades se pueden presentar o estar en riesgo en el área de trabajo?

¿Considera que la enfermera debe ser capacitada adicionalmente? ¿Por qué? ¿En qué aspecto?

¿Considera que el nivel de responsabilidad otorgado al puesto de enfermería es correcto?
¿Puede aumentar o disminuir?

¿Qué aspectos puede mejorar el cargo de enfermería para que sea desempeñado de mejor manera?

Consejería

¿Cuáles son las principales funciones del consejero?

¿Cuáles son las principales responsabilidades del consejero?

¿Qué nivel académico se requiere para desempeñar dicho puesto?

Además de ser un profesional de la salud ¿El consejero debe poseer una especialidad?

¿Qué conocimientos específicos se requieren para una apropiada realización de las funciones del consejero?

¿Qué habilidades se requieren para un buen desempeño de las funciones del puesto en mención?

¿Qué accidentes o enfermedades se pueden presentar o estar en riesgo en el área de trabajo?

¿Considera que el consejero debe ser capacitado adicionalmente? ¿Por qué? ¿En qué aspecto?

¿Considera que el nivel de responsabilidad otorgado al puesto de consejería es correcto?
¿Puede aumentar o disminuir?

¿Qué aspectos puede mejorar el cargo de consejería para que sea desempeñado de mejor manera?

Monitor Nocturno

¿Cuáles son las principales funciones del monitor?

¿Cuáles son las principales responsabilidades del monitor?

¿Qué nivel académico se requiere para desempeñar dicho puesto?

Además de ser un profesional de la salud ¿El monitor debe poseer una especialidad?

¿Qué conocimientos específicos se requieren para una apropiada realización de las funciones del monitor?

¿Qué habilidades se requieren para un buen desempeño de las funciones del puesto en mención?

¿Qué accidentes o enfermedades se pueden presentar o estar en riesgo en el área de trabajo?

¿Considera que el monitor debe ser capacitado adicionalmente? ¿Por qué? ¿En qué aspecto?

¿Considera que el nivel de responsabilidad otorgado al puesto de monitor nocturno es correcto?

¿Puede aumentar o disminuir?

¿Qué aspectos puede mejorar el cargo de monitor nocturno para que sea desempeñado de mejor manera?

Anexo 3: Instrumento Guía de Observación Directa del Análisis y Descripción de Cargos.

Guía De Observación De Puesto De Trabajo

Razón social de la organización	
Nombre del Observador	
Cargo observado	
Giro de la organización	

OBJETIVO: Observar y evaluar el desempeño laboral realizado por el colaborador dentro de la organización.

Nº	ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES
1	Jornada laboral	
2	Elabora sus actividades en tiempo y forma	
3	Funciones realizadas por el colaborador durante la jornada laboral.	
4	Ejerce un buen comportamiento de actitudes y valores para con los pacientes, compañeros de labores y jefes de área.	
5	Cumple con el cronograma de trabajo establecido	
6	Responsabilidad en el área de trabajo	
7	Capacitaciones requeridas	
8	Libertad de decisión	
9	Condición de puesto de trabajo en el área laboral	
10	Dispositivos para el buen desempeño de las funciones	
11	Experiencia requerida para el puesto	

Anexo 4: Portada Reglamento interno del Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.



Anexo 5: Fotografías del Centro de Ayuda y Rehabilitación del Alcohólico.









