

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DE MEJORA EN EL SISTEMA DE COMPENSACIONES DE LA EMPRESA CMS

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero
Industrial

Alfredo Mariano Escudero Montenegro

Código 19861325

Asesor

Doris Adriana Zaldívar Peña

Lima – Perú

Noviembre de 2021

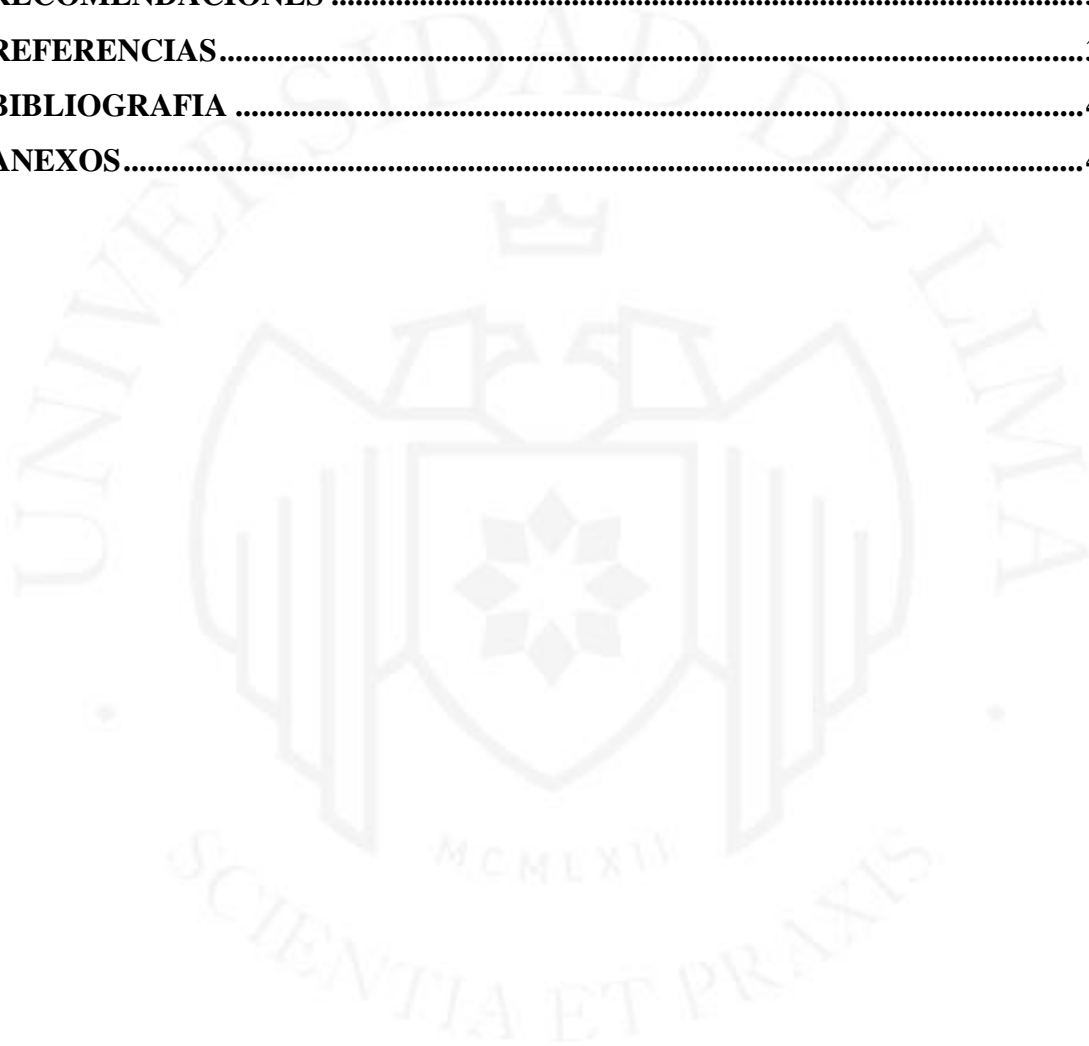


**IMPROVEMENT STUDY OF CMS 's
COMPENSATION SYSTEM**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica	1
1.1.1 Visión, misión y objetivos organizacionales	1
1.1.2 Descripción de los servicios	2
1.1.3 Mercado objetivo.....	2
1.2 Descripción del sector	2
1.2.1 Análisis de la competencia	3
1.3 Descripción del problema.....	3
1.4 Análisis FODA	6
CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1 Objetivo general	7
2.1 Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO III: ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
3.1 Alcances	8
3.2 Limitaciones	8
CAPÍTULO VI: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
4.1 Justificación técnica	9
4.2 Justificación económica	9
4.3 Justificación social	9
CAPÍTULO VII: PROPUESTAS Y RESULTADOS.....	10
5.1 Identificación de las causas raíces del problema.....	10
5.2 Soluciones propuestas para los problemas encontrados.....	10
5.2.1 Factores organizacionales y estratégicos.....	11
5.2.2 Comunicación.....	12
5.2.3 Condiciones de trabajo	13
5.3 Análisis de puestos	14
5.3.1 Métodos de análisis de puestos utilizados	15
5.4 Descripción de puestos	17
5.5 Evaluación de puestos	17

5.5.1 Método de evaluación de puesto utilizado	18
5.6 Diseño.....	18
5.6.1 Plan de trabajo	18
5.7 Implementación	25
5.7.1 El comité de evaluación de puestos.....	25
5.7.2 Evaluación y categorización de puestos	25
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS.....	39
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXOS.....	41

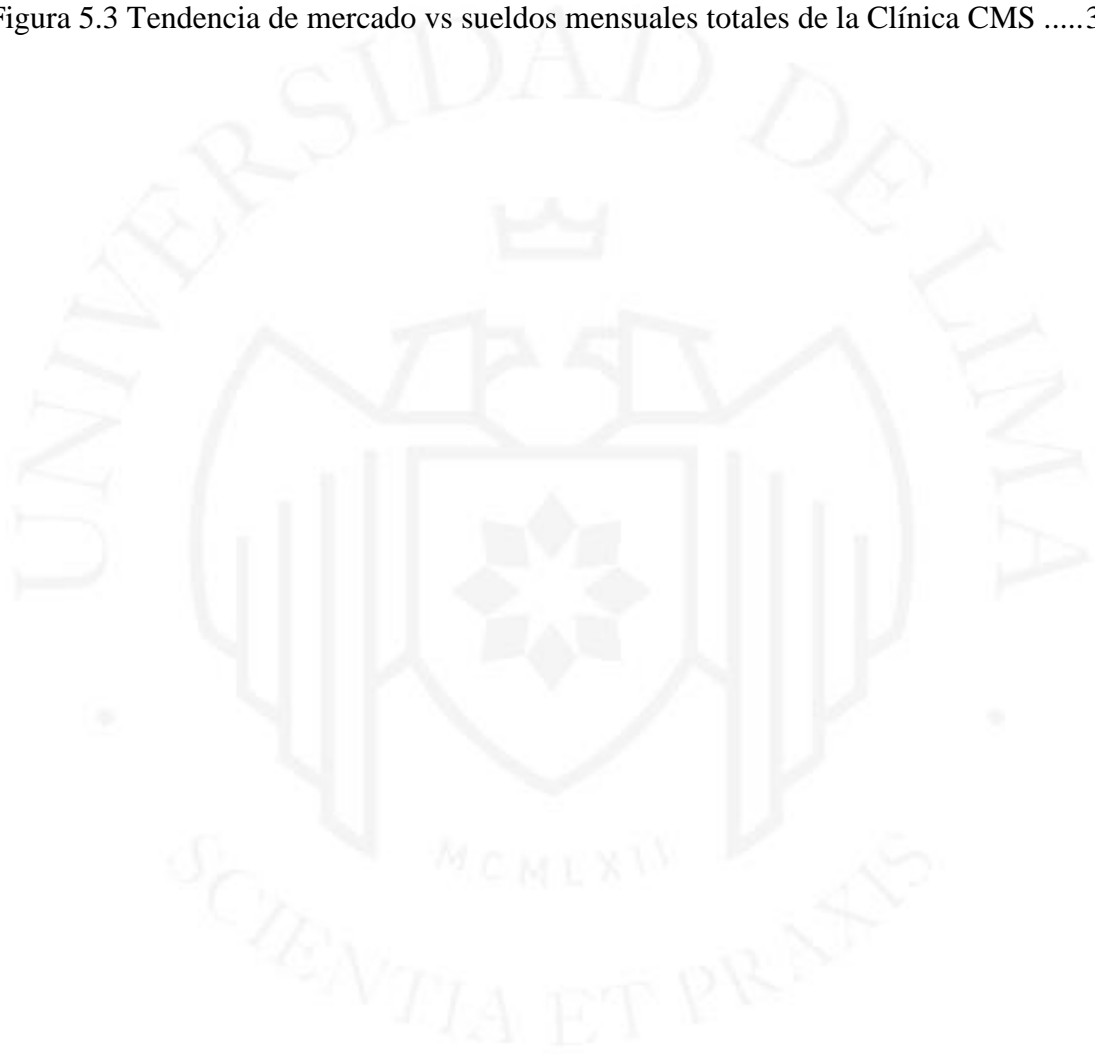


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Número de trabajadores que laboran en las clínicas CMS	4
Tabla 1.2 Rotación laboral del año 2016 al 2018	4
Tabla 1.3 Rotación laboral del año 2016 al 2018 por áreas.....	4
Tabla 1.4 Causas de los ceses de los trabajadores	5
Tabla 1.5 FODA de la empresa CMS	6
Tabla 5.1 Soluciones para la causa: Falta de MOF y organigramas actualizados	11
Tabla 5.2 Soluciones para la causa: Falta de estructura salarial técnica y actualizada... 12	
Tabla 5.3 Soluciones para la causa: Falta de presupuesto para compensaciones	12
Tabla 5.4 Soluciones para la causa: falta de habilidades de comunicación en los líderes	13
Tabla 5.5 Soluciones para la causa: falta de canales de comunicación interna	13
Tabla 5.6 Soluciones para la causa: falta de un clima laboral propicio para una gestión exitosa	14
Tabla 5.7 Soluciones para la causa: falta de reconocimiento	14
Tabla 5.8 Métodos de análisis de puestos usados en el estudio.....	17
Tabla 5.9 Plan de trabajo	19
Tabla 5.10 Factores de evaluación de puestos	27
Tabla 5.11 Validación de independencia de los factores de evaluación de puestos	28
Tabla 5.12 Categorías con puntajes	29
Tabla 5.13 Comparaciones de categorías con el mercado	30
Tabla 5.14 Estructura salarial recomendada	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Curva de Pareto – División de las causas de la rotación laboral en forma porcentual.....	5
Figura 5.1 Diagrama causa-efecto	10
Figura 5.2 Ejemplo de descripción de puesto	20
Figura 5.3 Tendencia de mercado vs sueldos mensuales totales de la Clínica CMS	31



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Matriz de evaluación de puestos.....	42
Anexos 2: Clasificación de puestos administrativos según el puntaje total	57
Anexos 3: Clasificación de puestos asistenciales según el puntaje total	64
Anexos 4: Puntajes de los grados	67



RESUMEN

La presente investigación es un estudio de la mejora del sistema de compensaciones de la Clínica CMS que realizó el bachiller Alfredo Mariano Escudero Montenegro de la empresa consultora Human Capital Partners.

El estudio se llevó a cabo en octubre de 2018 y fue implementado a inicios del año 2019. La clínica CMS había detectado una alta rotación de trabajadores en los últimos tres años que impactaba en la obtención de los objetivos organizacionales, esta rotación se basaba mayormente en el nivel de competitividad del sueldo de dichos trabajadores y se decidió contratar un estudio de consultoría para solucionar dicho problema.

La rotación de personal se presentó mayormente en los niveles de mando medio y ejecutivos y complicó poder llegar a los objetivos anuales debido a las responsabilidades que tenían los ocupantes de dichos cargos y los proyectos que dirigían.

Las causas que originaban estos aparentes desfases salariales se fundamentaban en la existencia de una estructura salarial elaborada empíricamente, la cual no había sido ni revisada ni actualizada en los últimos cinco años.

La solución desarrollada fue proponer una estructura salarial que sea competitiva interna y externamente para lo cual se implementó un Comité de Evaluación de Cargos para evaluar cada cargo con factores comunes a ellos, analizando los puestos para identificar sus responsabilidades, complejidades e impacto en la organización. Se usaron datos salariales del mercado y se creó un sistema de compensaciones competitivo con empresas del mismo sector.

Luego de la implementación de la nueva estructura salarial, se redujo la rotación en 47 %, la motivación de los trabajadores mejoró en 35% en las encuestas de clima laboral y la empresa mejoró sus resultados organizacionales.

Palabras clave: Análisis de cargos, competitividad, sueldos, compensaciones, estudio.

ABSTRACT

This research is focused on a study to improve an important clinic's compensation system.

This study was carried out in October 2018, the company was experiencing high turnover during the last three years what impacted in the organizational objectives, this turnover was mainly focused in employees' salary competitiveness and the organization decided to afford the services of an HR consulting company in order to solve this issue.

This turnover was focused mainly in the middle and high management employees what caused problems for achieving the company's annual objectives due to the fact that several supervisors and managers in charge of important projects, left the company.

These apparently salary problems were caused for the company's empirical current salary structure that was not updated during the last five years.

The solution implemented was designing a salary structure with a technical methodology which balanced internal and external competitiveness for which it was implemented a Evaluation Committee in order to evaluate each position with common factors, by analyzing the positions to identify their responsibilities, complexities and impact on the organization. Market salary data was used to create a competitive compensation system with companies in the same sector.

After implementing the new salary structure, the rotation reduced by 47%, the motivation of the workers improved in the climate surveys by 35% and the company improved its organizational results.

Keywords: Job analysis, competitiveness, salary, compensation, study.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica

CMS es una empresa nacional que provee servicios de salud accesibles a sus pacientes sin discriminación y empresas aseguradoras con tecnología de avanzada y alta calidad. Cuenta con dos clínicas en el país, su fuerza laboral es de 1,594 trabajadores y están dirigidas a los sectores socio económicos B y C del país.

La primera clínica de CMS (sede en la ciudad de Lima) fue creada en 1946 por una asociación sin fines de lucro y ha estado presente durante más de medio siglo en Perú. CMS es un grupo histórico de clínicas y fue aliado estratégico del país en la Guerra del Cenepa con Ecuador siendo la única clínica que brindó soporte a los soldados caídos.

Los principales valores que guían las operaciones y acciones de la Clínica CMS son: lealtad y fidelidad, integridad, compromiso social, eficiencia, honestidad, y puntualidad y tiene como eje fundamental su base amplia de pacientes, prestigio basado en sus años de trayectoria e historia, su cuerpo médico de primer nivel, y sus locales estratégicamente ubicados en el país.

1.1.1 Visión, misión y objetivos organizacionales

- **Visión**

Ser la clínica líder a nivel nacional reconocida por su excelente atención y servicio de calidad basado en sus colaboradores motivados y actualizados en sus especialidades”.

- **Misión**

“Brindar una atención médica integral y de primer nivel con foco en la prevención y pronta recuperación de sus pacientes”.

- **Objetivos organizacionales**

1. Lograr la acreditación internacional en salud
2. Incrementar la participación de mercado en 3 % en forma anual
3. Incrementar el EBITDA en 3% en forma anual
4. Disminuir los gastos operativos en 5 % en forma anual
5. Incrementar la calidad del servicio

6. Mejorar el clima laboral en 10% en forma anual

1.1.2 Descripción de los servicios

La Clínica CMS presta servicios en las siguientes especialidades:

- Cardiología
- Oncología
- Gastroenterología
- Pediatría
- Ginecología
- Oftalmología
- Traumatología
- Dermatología
- Odontología
- Medicina Interna

1.1.3 Mercado objetivo

La Clínica CMS está enfocado principalmente en los segmentos B y C de la población a nivel nacional.

1.2 Descripción del sector

El sector de clínicas nacional es muy dinámico y facturó US\$ 1 866 millones en el año 2018 registrando un crecimiento de 10% respecto al año 2017.

El sector es liderado por tres grandes grupos nacionales y extranjeros (Grupo Intercorp, Grupo Romero y Quirón Salud), pero se espera que este año ingresen dos o tres empresas extranjeras al sector.

El sector de salud del país atendió a 4,9 millones de pacientes en el año 2018, representando un 4% más que en el año 2017. Del número total de pacientes, 4,1 millones recibieron atención ambulatoria, 572 mil en emergencia médica y 75 mil en emergencia accidental. (Rodríguez, 2019).

El 49,6% de la facturación total de las clínicas privadas respondió a ingresos por entidades prestadoras de salud (EPS), que congregan aproximadamente al 12% de la población peruana y que el año pasado reportaron un 9% más de ingresos. La facturación por seguros, que representó el 26% de los ingresos totales.

1.2.1 Análisis de la competencia

En el país existen más de cien clínicas, sin embargo al sector han ingresado grupos empresariales peruanos y extranjeros con bastante respaldo financiero, los cuales están buscando crecer a través de compras en el mercado local y se han enfocado en los niveles socio-económicos A y B.

Las principales clínicas con las que compite la empresa son:

- Clínica Javier Prado
- Clínica Limatambo
- Clínica Montefiori
- Asociación Good Hope
- Clínica San Pablo
- Clínica Vesalio

Las clínicas consideradas como competencia ofrecen servicios médicos similares y están también enfocados en los sectores socio-económicos B y C.

1.3 Descripción del problema

La empresa ha tenido una rotación promedio de 19% en los últimos tres años causando que el conseguir los resultados anuales sea todo un reto debido a que profesionales claves de todos los niveles abandonan la organización por mejores propuestas salariales.

La organización no ha alcanzado el cien por ciento de sus metas en los dos últimos años, debido a que diversos proyectos debieron ser aplazados y reestructurados por cambios en los equipos a cargo de ellos; como producto de esta situación hay un desfase entre el volumen de facturación anual y participación de mercado esperado y real.

Las causas que originaban estos aparentes desfases salariales se fundamentaban en la existencia de una estructura salarial elaborada empíricamente, la cual no había sido ni revisada ni actualizada en los últimos cinco años.

El entorno del sector clínicas es favorable en el país y ha crecido 10 % en el último año, vislumbrándose un entorno positivo si se hacen ajustes en la organización partiendo por la base, es decir tener un equipo de profesionales motivados, bien capacitados y que gocen de un paquete de compensaciones competitivo entre empresas similares. La rotación debe disminuir y mantenerse en rangos razonables del mercado. Actualmente no existe un sistema formal de compensaciones con una estructura salarial técnica y objetiva que apoye las metas y retos futuros de la empresa.

Tabla 1.1

Número de trabajadores que laboran en las clínicas CMS

Año	Asistenciales	Administrativos	Total trabajadores
2016	1 280	332	1 612
2017	1 266	337	1 603
2018	1 253	341	1 594

Nota. Información de la empresa CMS.

Tabla 1.2

Rotación laboral del año 2016 al 2018

Año	Rotación laboral (%)
2016	16
2017	18
2018	23
Promedio 2016 – 2018	19

Nota. Información de la empresa CMS..

Tabla 1.3

Rotación laboral del año 2016 al 2018 por áreas

Año	Asistenciales	%	Administrativos	%	Total trabajadores
2016	213	82	45	18	258
2017	241	83	48	17	289
2018	303	83	64	17	367

Nota. Información de la empresa CMS...

Tabla 1.4

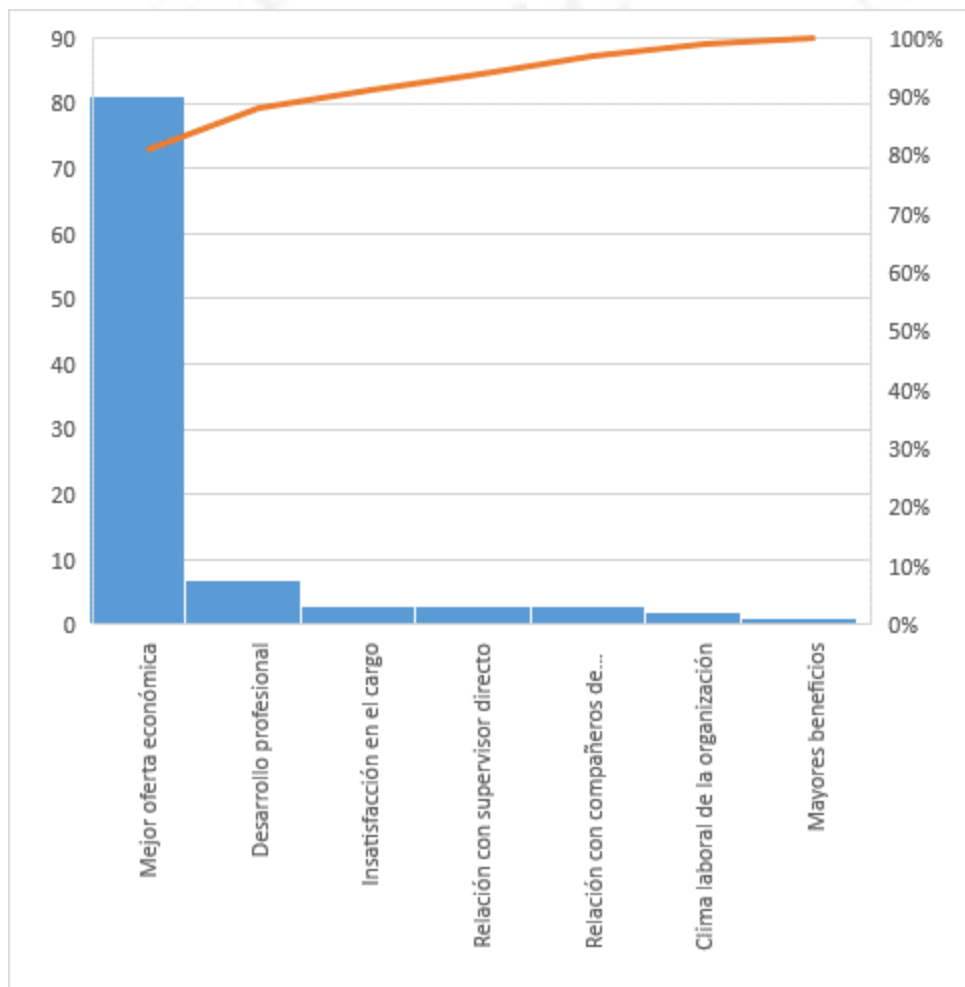
Causas de los ceses de los trabajadores

Causas del retiro de la empresa	%
Mejor oferta económica en otra empresa	81
Desarrollo profesional	7
Mayores beneficios en otra empresa	1
Insatisfacción en el cargo	3
Relación con supervisor directo	3
Relación con compañeros de trabajo	3
Clima laboral de la organización	2

Nota. Información de la empresa CMS..

Figura 1.1

Curva de Pareto – División de las causas de la rotación laboral en forma porcentual



Nota. Información de la empresa CMS..

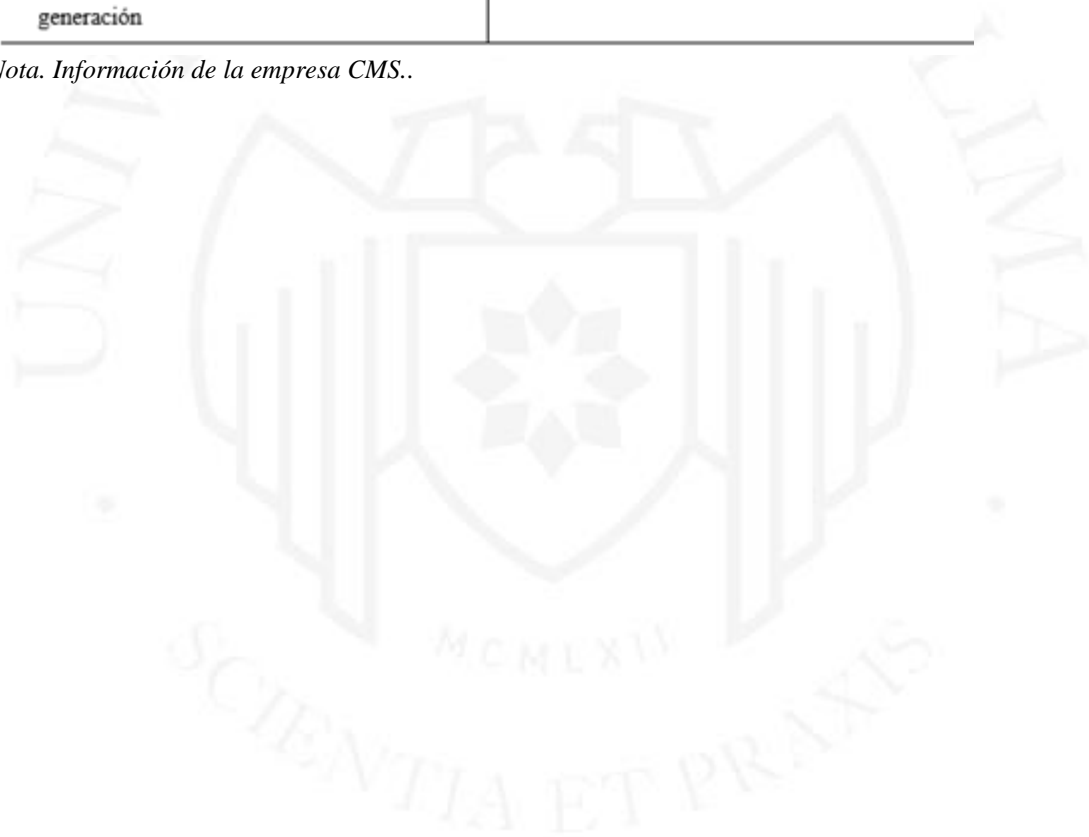
1.4 Análisis FODA

Tabla 1.5

FODA de la empresa CMS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Prestigio nacional• Buena ubicación de las sedes• Médicos capacitados reconocidos• Costo accesible para la mayoría de pacientes	<ul style="list-style-type: none">• Lograr una acreditación internacional en salud• Conseguir un socio con muy buena posición financiera para crecer en provincias
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Rotación de personas claves• Personal desmotivado• Clima laboral regular• Equipos médicos que no son de última generación	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos grupos nacionales e internacionales ingresando al sector• Demanda de servicios con equipos de vanguardia

Nota. Información de la empresa CMS..



CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Realizar un estudio de mejora en el sistema de compensaciones con la finalidad de reducir la rotación de personal y atraer, retener y motivar los mejores colaboradores.

2.1 Objetivos específicos

- Determinar las causas de la alta rotación de personal y el impacto de un sistema de compensaciones moderno en la organización.
- Implementar soluciones a las causas encontradas de la alta rotación de personal.
- Desarrollar planes de acción para mejorar el clima laboral.
- Diseñar una Estructura con Bandas Salariales, a ser implementado para los grupos ocupacionales de administrativos y asistenciales de las clínicas conforme a una objetiva y adecuada estructura de compensaciones, que guardando las equidades salariales interna y externa deseadas, sirva como una efectiva herramienta de gestión para el logro de los objetivos de la organización.
- Actualizar y realizar la descripción y análisis de los cargos faltantes en la organización con la finalidad de contar con un manual de funciones actualizado.
- Asignar un presupuesto para mantener un sistema de compensaciones competitivo.

CAPÍTULO III: ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Alcances

La investigación se desarrolló en las tres clínicas de la empresa tanto en las áreas administrativas como en las asistenciales (médicos, enfermeras y cargos de soporte del negocio) y se consideraron los cargos actuales de la organización no siendo considerado el impacto económico (presupuesto manejado, volumen de ventas, etc) de cada uno de los puestos de la empresa.

3.2 Limitaciones

Dado que no fue posible conseguir información salarial directa de las otras clínicas, se debió adquirir una encuesta de compensaciones del sector clínicas de una reconocida consultora de recursos humanos del medio.

El tiempo de los miembros del Comité fue otra limitante para acelerar el proceso de evaluación de puestos, así como la existencia de algunas descripciones de puestos que estuvieron desactualizadas y debieron actualizarse para empezar el servicio de consultoría.

CAPÍTULO VI: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Justificación técnica

La empresa contaba con la mayoría de descripciones de puestos y organigramas actualizados recientemente.

El apoyo de los trabajadores, supervisores y ejecutivos fue total, lo que redujo el tiempo del proyecto y garantizó un éxito.

4.2 Justificación económica

La empresa contaba con un presupuesto reservado para contratar los servicios de una consultora especializada en compensaciones y fue económicamente viable la nueva estructura salarial mejoró la competitividad externa y redujo la rotación, tema clave en los bajos resultados financieros logrados en los últimos tres años.

4.3 Justificación social

La Clínica CMS ofrece servicios de alto impacto en la salud de los peruanos y es socialmente responsable debido a que cuenta con campañas gratuitas trimestrales para personas de bajos recursos en todo el país.

El ambiente del sector también ayudó porque el sector clínicas está creciendo y hay nuevas clínicas internacionales que desean ingresar al mercado peruano, lo cual conlleva a una mayor competencia, que creó una situación propicia para querer tener un sistema de compensaciones competitivo que reduzca la rotación y permita atraer, desarrollar y retener a sus colaboradores y a hacer frente a la nueva competencia internacional.

CAPÍTULO VII: PROPUESTAS Y RESULTADOS

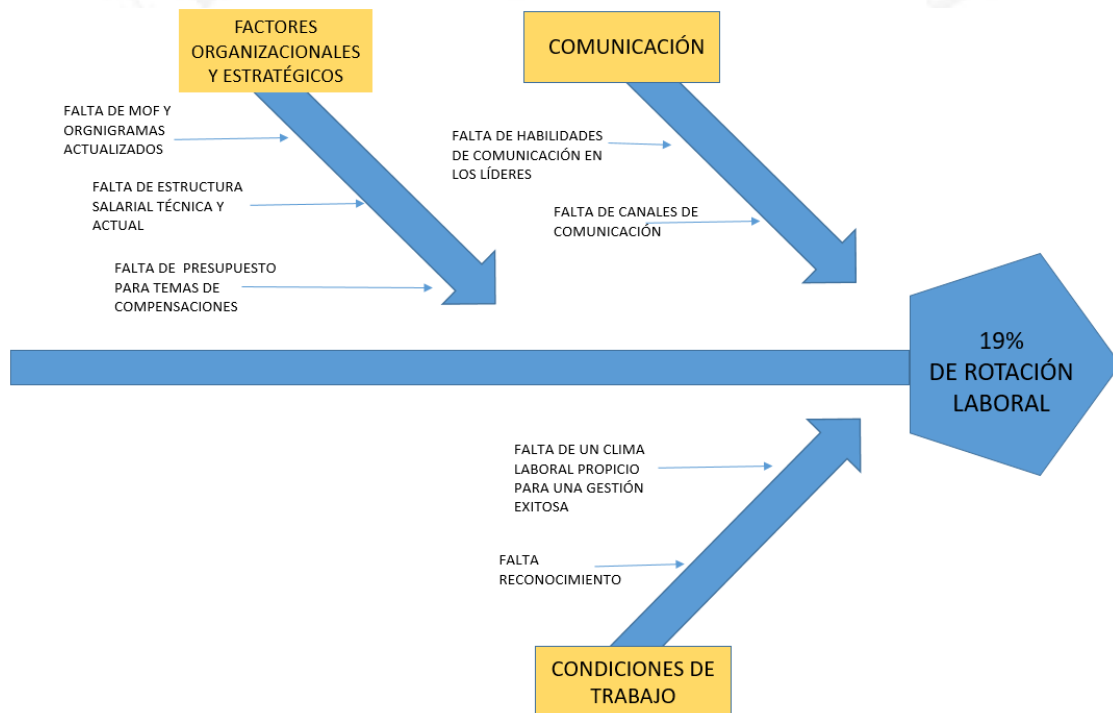
5.1 Identificación de las causas raíces del problema

Luego de identificarse una rotación laboral anual de 19% en el último año como el problema principal, se procedió a utilizar la técnica del diagrama causa-efecto para explicar las razones del problema y con ello del nivel de ceses no deseados.

En la figura 5.1 se muestra el diagrama causa-efecto para explicar las razones de la rotación laboral en la empresa.

Figura 5.1

Diagrama causa-efecto



Nota. Información de la empresa CMS.

5.2 Soluciones propuestas para los problemas encontrados

Se utilizó la técnica de lluvia de ideas y se presentaron al equipo gerencial de la clínica varias soluciones para cada una de las causas detectadas en el diagrama causa-efecto, Figura 5.1; posteriormente el comité gerencial de CMS escogió las más adecuadas con su realidad y estrategia empresarial.

A continuación se detalla, las soluciones propuestas elegidas para cada causa.

5.2.1 Factores organizacionales y estratégicos

En la figura 5.1 se observa que la razón específica encontrada para la causa: descripciones de puestos, es no contar con todas las descripciones de puestos y organigramas actualizados. Para confirmar esta causa se validó el número de descripciones de cargos completas al mes anterior, las inexistentes y las que estaban pendientes de actualizar mediante la técnica de muestreo, eligiendo muestras aleatorias de diferentes áreas. Asimismo se validó el organigrama vigente versus los cargos actuales y sus niveles de reporte. Igualmente tampoco se contaba con una estructura salarial técnica/actualizada y un presupuesto para ajustes salariales a personal clave.

Asimismo se observa que la razón encontrada para la causa: falta de estructura salarial técnica y actualizada, es la inexistencia de una metodología adecuada para la clasificación de los cargos según su importancia e impacto organizacional. También se identifica que la razón encontrada para la causa: falta de presupuesto para temas de compensaciones, es la inexistencia de una partida financiera para ajustes generales de sueldo.

En la tabla 5.1 se muestra la solución elegida para la causa: falta de MOF y organigramas actualizados.

Tabla 5.1

Soluciones para la causa: Falta de MOF y organigramas actualizados

Falta de MOF y organigramas actualizados
Solución: Crear las descripciones de puestos y organigramas que no existen y actualizar los que están desfasadas.
Beneficio: Contar con información actualizada de los puestos como funciones, responsabilidades, perfiles y niveles de reporte que serán útiles para el proceso de evaluación de cargos y para los procesos de temas de selección, capacitación, desarrollo y seguridad/salud en el trabajo.
Inversión: Incluido en el costo del servicio de consultoría de evaluación de puestos.

Nota. Información de la empresa CMS.

En la tabla 5.2 se muestra la solución elegida para la causa: falta de estructura salarial técnica y actualizada.

Tabla 5.2

Soluciones para la causa: Falta de estructura salarial técnica y actualizada

Falta de estructura salarial técnica y actualizada
Solución: Diseñar una estructura salarial con base técnica que esté alineada al mercado.
Beneficio: Contar con una herramienta clave para la clasificación de cargos y sueldos en la organización.
Inversión: Incluido en el costo del servicio de consultoría de evaluación de puestos.

Nota. Información de la empresa CMS.

En la tabla 5.3 se muestra la solución elegida para la causa: falta de presupuesto para compensaciones.

Tabla 5.3

Soluciones para la causa: Falta de presupuesto para compensaciones

Falta de presupuestos para compensaciones
Solución: Asignar un presupuesto anual para ajustes en temas de compensaciones con énfasis en el personal clave.
Beneficio: Recuperar la competitividad salarial externa y disminuir la rotación de personal.
Inversión: US\$ 2 000 000 al año

Nota. Información de la empresa CMS.

5.2.2 Comunicación

En la figura 5.1 se observa que la razón específica encontrada para la causa: falta de habilidades de comunicación en los líderes de la organización está relacionado con la poca información que transmiten a sus equipos sobre temas organizacionales claves, asimismo este problema crece con los pocos canales de comunicación disponibles en las clínicas. En la tabla 5.4 se muestra la solución elegida para esta causa.

Tabla 5.4

Soluciones para la causa: falta de habilidades de comunicación en los líderes

Falta de habilidades de comunicación en los líderes
Solución: Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación y liderazgo.
Beneficio: Mejorar las habilidades de comunicación de los líderes.
Inversión: US\$ 10 000 al año

Nota. Información de la empresa CMS.

Asimismo se identifica que la razón encontrada para la causa: falta de canales de comunicación interna, está relacionado mayormente con la falta de conocimiento y alineamiento con los objetivos organizacionales anuales.

Tabla 5.5

Soluciones para la causa: falta de canales de comunicación interna

Falta de canales de comunicación interna
Solución: Implementar más canales de comunicación interno en las clínicas a través de boletines digitales y buzones de sugerencias.
Beneficio: Mejorar la comunicación entre todos los trabajadores.
Inversión: Sin costo

Nota. Información de la empresa CMS.

5.2.3 Condiciones de trabajo

En la figura 5.1 se observa que la razón específica encontrada para la causa: falta de un clima laboral propicio y falta de reconocimiento es la poca importancia que la empresa le brinda a los temas de gestión del capital humano.

En la tabla 5.6 se muestra la solución elegida para esta causa.

Tabla 5.6

Soluciones para la causa: falta de un clima laboral propicio para una gestión exitosa

Falta de clima laboral propicio para una gestión exitosa
Solución: Evaluar el clima laboral e implementar un plan de acción de mejora.
Beneficio: Mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación del personal.
Inversión: US\$ 50 000 al año

Nota. Información de la empresa CMS.

Asimismo se identifica que la razón encontrada para la causa: falta de reconocimiento está relacionada con los resultados de las encuestas de salida que hace la empresa.

Tabla 5.7

Soluciones para la causa: falta de reconocimiento

Falta de reconocimiento
Solución: Implementar un plan de reconocimiento anual para personal administrativo y asistencial.
Beneficio: Aumentar la satisfacción laboral y generar compromiso organizacional en los trabajadores.
Inversión: US\$ 30 000

Nota. Información de la empresa CMS.

Se presentó al Comité Directivo de la clínica la propuesta de implementación de una estructura salarial con datos actualizados del mercado, siendo necesario conocer los siguientes conceptos y prácticas de compensaciones:

5.3 Análisis de puestos

Se realizó el análisis de puestos para conocer los requisitos del puesto, funciones, grado de responsabilidad, complejidad, nivel de competencias requerido e impacto en la organización.

Para cumplir con esta actividad fue necesario realizar entrevistas, cuestionarios, observación directa y en algunos casos métodos mixtos.

5.3.1 Métodos de análisis de puestos utilizados

a) Método de observación directa.

Es muy eficiente y es uno de los más usados porque se observa al trabajador en el desarrollo de sus funciones, las cuales deben ser mayormente manuales, sencillas o en secuencias repetitivas. Se anotan los detalles del trabajo en un documento formal (análisis de puestos), sin embargo se recomienda que este método se use con otros métodos para una mayor precisión.

Ventajas:

- Los datos que se obtienen son confiables debido a que provienen de una sola fuente (analista de puestos) evitando así algún tipo de parcialidad o interés.
- Es muy usado para puestos con tareas repetitivas y sencillas.
- Se obtiene fácilmente la información básica de un análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- Alto costo por el tiempo que debe dedicarle el analista de puestos para que el método sea completo.
- Solo se debe usar en puestos con tareas repetitivas y sencillas.

b) Método del cuestionario.

Se preparan preguntas las cuales son parte de un cuestionario que se aplica para identificar qué tareas se realizan, las habilidades y conocimientos requeridos, responsabilidades y niveles de desempeño esperado en un puesto.

Ventajas:

- Se obtiene una visión más amplia porque tanto los ocupantes del puesto como sus supervisores llenan el cuestionario.
- Se puede obtener mayor información porque puede ser completado por todos los ocupantes del cargo y devuelto con rapidez.
- Es un método que se usa más en cargos importantes debido a que no afecta tanto las actividades ni el tiempo de los altos mandos de la organización.

Desventajas:

- No es recomendable utilizarlo en cargos operativos o en niveles iniciales donde generalmente el ocupante tiene problemas para identificar claramente sus funciones y responsabilidades.
- Requiere planeación anticipada y una elaboración detallada.
- Al ser respondido por cada persona, podría tener información distorsionada o superficial.

c) Método de la entrevista.

Se basa en un cuestionario de preguntas elaborado previamente que busca levantar información importante relacionada al cargo (funciones, responsabilidades y requisitos) y se puede aplicar al ocupante del cargo, a su supervisor directo o a ambos en conjunto.

Ventajas:

- La información obtenida es de alta calidad debido a que proviene del ocupante y/o supervisor directo.
- Existe la posibilidad de analizar la información que aparentemente no sea clara.
- Se puede aplicar tanto a cargos operativos, tácticos o estratégicos de la organización.

Desventajas:

- Si es mal realizada, existe la posibilidad de que el entrevistado no acepte como válida la información levantada.
- Puede tener un sesgo que cause confusión.
- Toma mucho tiempo si quien la realiza no está bien preparado para conducirla.
- Tiene un costo alto porque requiere de personal experimentado y causa una paralización en las funciones del ocupante y/o supervisor.

d) Método mixto.

Se utilizan dos o más métodos para tener obtener la mayor información posible.

Tabla 5.8

Métodos de análisis de puestos usados en el estudio

Métodos	Administrativos	Asistenciales
Observación directa	x	
Cuestionario	x	x
Entrevista	x	x
Mixto	x	

Nota. Información de la empresa CMS.

5.4 Descripción de puestos

Es un documento que contiene las funciones, deberes, responsabilidades, nivel de reporte, nivel de impacto del cargo, nivel de competencias, educación y experiencia requerida para el puesto.

5.5 Evaluación de puestos

Es una técnica mediante la cual se estudia las funciones, complejidad, exigencias, responsabilidades e impacto de los puestos de trabajo para asignarle un valor relativo respecto al resto de puestos. Lo precede el Análisis de Puestos.

El objetivo principal es medir la importancia relativa entre los cargos dentro de un mismo grupo ocupacional y dentro de una organización para posteriormente categorizarlos de acuerdo a su valor relativo (expresado en puntos). Normalmente se consideran los siguientes factores:

- Impacto en el negocio
- Responsabilidad del cargo
- Complejidad del cargo

Su objetivo secundario es determinar el rango de compensación que le corresponde a cada cargo de acuerdo a la categoría asignada, teniendo en cuenta la equidad interna (el nivel de compensación de puestos de valor comparable dentro de la organización debe ser similar) y la equidad externa (el nivel de compensación de los cargos de ser similar al de las empresas elegidas para la comparación salarial).

5.5.1 Método de evaluación de puesto utilizado

5.5.1.1 Método cuantitativo

Se usa cuando la organización cuenta con más de 30 puestos y cuenta con factores de evaluación identificados. El comité de evaluación compuesto normalmente por el equipo gerencial, especialistas de compensaciones y algunos trabajadores con antigüedad en la empresa que conozcan los diversos cargos de toda la empresa, evalúa cada cargo usando estos factores.

a) Método de factores y puntos

En nuestro caso se usa esta metodología que es internacional, flexible y de fácil adaptación. Inicialmente el consultor nos presentó diversos factores y el comité de evaluación eligió algunos factores que tenían las características requeridas: importantes, independientes, que estén presentes en todas las áreas y en diferentes niveles de intensidad. El comité evaluó cada puesto revisando cada uno de estos factores y después se le asignaron los puntos correspondientes. Finalmente se obtuvo un puntaje total para cada puesto.

5.6 Diseño

5.6.1 Plan de trabajo

En la siguiente tabla se detalla el cronograma de trabajo del análisis, evaluación de puestos y diseño de la estructura con bandas salariales.

Tabla 5.9*Plan de trabajo*

Etapas	Semanas involucradas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I, Análisis organizacional		■	■	■	■					
II, Actualización y elaboración de descripciones de puestos				■	■					
III, Evaluación de puestos					■	■	■	■		
IV. Diseño de la estructura salarial								■	■	
V, Estudio de mercado y propuesta de solución									■	■

Nota. Información de la empresa CMS.

Etapas del trabajo

Etapa I. Análisis organizacional

Se realizó el análisis de puestos para determinar las responsabilidades, funciones y requisitos de cada puesto validando el nivel de estudios, experiencia y otras competencias requeridas. El proceso incluyó las siguientes actividades:

1. Identificación de los puestos a ser analizados.
2. Determinación del método de análisis de puestos.
3. Selección de los factores para el análisis de puestos.
4. Preparación de documentos para la realización del análisis de puestos.
5. Recolección de datos mediante el método elegido.
6. Identificación de problemas identificados en el análisis de puestos.

Etapa II. Actualización y elaboración de descripciones de puestos

En esta etapa se obtuvieron todas las descripciones de puestos completas y actualizadas de acuerdo a los requerimientos de cada cargo, desarrollándose las siguientes actividades:

1. Recolección y organización de la información obtenida en la etapa 1.
2. Documentación de los manuales de puestos.
3. Revisión y validación de los manuales de puestos.

4. Actualización de los organigramas de la empresa.

Figura 5.2

Ejemplo de descripción de puesto

Director Médico	
I. IDENTIFICACION	
Nombre del puesto:	Director Médico
Empresa contratante:	CMS
Pertenece a la Gerencia:	Gerencia Médica
Alcance del puesto:	Clínicas del grupo
Reporta a:	Gerencia General y Gerencia de Planeamiento, Implementación y Control.
Contactos Internos:	<p>Órganos de Apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Recursos Humanos. • Gerencia de Administración y Finanzas. • Gerencia Legal. • Gerencia de Sistemas e Informática. <p>Organos de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Calidad y Auditoría Médica. <p>Organos de Línea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Médicos: ambulatorio y hospitalario. • Servicios de Apoyo al Diagnóstico y Tratamiento: Laboratorio Clínico, Anatomía Patológica, Banco de Sangre, Diagnóstico por Imágenes, Medicina Física y Rehabilitación. • Servicios Paramédicos: Enfermería, Farmacia, Nutrición, Alimentación y Cafetería, Archivo, Admisión, Atención al Cliente.
Contactos Externos:	MINSA - DISA LIMA ---, IAFAS, ESSalud, Autoridad Policial, Ministerio Público, Autoridad Judicial, Municipalidades, entre otros.
Dimensión financiera:	Fondo Fijo Asignado
Dimensión no financiera :	Personal asistencia de cada sede.
Fecha:	Abril de 2018
II. OBJETIVO/ MISION DEL PUESTO	
<p>El Director Médico es la máxima autoridad técnica y asistencial de cada sede, a su vez el más alto nivel de decisión y conducción de cada de sede de las clínicas y su representante legal. Reporta directamente a la Gerencia de Planeamiento, Implementación y Control.</p>	

(Continúa)

(Continuación)

El objetivo principal del Director Médico es cumplir los lineamientos establecidos en el plan estratégico y las metas del plan operativo.

Lograr la recuperación de la Salud y la rehabilitación de los pacientes que acuden a la clínica, gerenciando los recursos humanos y tecnológicos disponibles.

III.FUNCIONES

1. Reportar directamente a la Gerencia General y a la Gerencia de Planeamiento, Implementación y Control.
2. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la producción de los servicios de salud, asegurando la oportuna y eficiente prestación de los mismos;
3. Asegurar la calidad de los servicios prestados, a través de la implementación y funcionamiento de sistemas para el mejoramiento continuo de la calidad de la atención y la estandarización de los procedimientos de la atención de salud
4. Coordinar con las gerencias para asegurar el adecuado funcionamiento de la clínica.
5. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos manuales, normas, procedimientos y disposiciones vigentes.
6. Proponer la contratación o ceses del personal médico, paramédico y de servicios de las clínicas, a la Gerencia de Planeamiento, Implementación y Control.
7. Supervisar cada uno de los sectores de trabajo de la clínica, visitándolos personalmente y propiciando reuniones de coordinación.
8. Establecer los horarios y turnos de trabajo del personal y supervisar su cumplimiento.
9. Elaborar y proponer cambios en el área de su dependencia que tiendan a mejorar el servicio.
10. Firmar o visar los documentos y comunicaciones de la Dirección, así como los informes solicitados por nuestros pacientes.
11. Encargarse de la generación de reportes y estadísticas médicas solicitadas por la Gerencia General, Gerencia de Planeamiento, Implementación y Control, el Ministerio de Salud y la SUSALUD.
12. Encargarse de la vigilancia epidemiológica y del reporte y notificación de los casos que lo requieran a la autoridad competente.
13. Promover, coordinar y supervisar programas de adiestramiento del servicio de enfermería.

(Continúa)

(Continuación)

14. Presidir el Comité Farmacológico, el Sistema de Sugerencia y Reclamo (SISR), Comité de Infecciones Intrahospitalarias y el Manejo de Residuos sólidos, así como informar de manera oportuna a los establecimientos reguladores estatales.
15. Apoyar y velar por el cumplimiento de las normas de auditoría.
16. Atender y resolver quejas y problemas que atañen a la parte médico-asistencial y a los pacientes y sus familiares.
17. Coordinar directamente con la Gerencia Legal la entrega de documentos o copia de historias clínicas a los pacientes, autoridad legal y quienes lo soliciten.
18. Propiciar reuniones con el staff médico de la clínica a fin de coordinar, informar sobre aspectos relacionados con la mejor atención a nuestros pacientes y el cumplimiento de los acuerdos contraídos con nuestros clientes.
19. Controlar la aplicación de las medidas de protección y seguridad del paciente y del personal de la clínica, de acuerdo a las normas vigentes y/o establecido por los organismos supervisores.
20. Realizar la visita diaria a nuestros pacientes hospitalizados, conjuntamente con la enfermera jefa de hospitalización y enfermeras de piso, a fin de captar las observaciones, inquietudes o quejas de nuestros pacientes.
21. Promover y supervisar la organización de eventos académicos autorizados por la Gerencia General, con el apoyo de los servicios profesionales correspondientes.
22. Promover y supervisar actividades de investigación clínica.
23. Apoyar y reforzar los convenios académicos contraídos con las respectivas universidades para la formación de pre grado y post grado.
24. Brindar asesoría técnica a las Gerencias.
25. Integrar el Comité de Directores Médicos.
26. Otras funciones que le asigne la Gerencia General y la Gerencia Médica.

INDICADORES DE GESTION

- Producción por servicios médicos: Número de consultas externas mensuales, número de cirugías mensuales, número de emergencias, número de egresos hospitalarios, número de exámenes de ayuda en el diagnóstico
- Ingresos mensuales generados a su sede.
- Costos y gastos
- Porcentaje de satisfacción del usuario externo.

PERFIL DEL PUESTO

(Continúa)

(Continuación)

FORMACIÓN EDUCATIVA			Req.	Des.
Instrucción	Instrucción:	Superior	x	
	Carrera:	Médico Cirujano	X	
	Grado Académico:	Médico Cirujano	X	
Estudios complementarios	Diplomado(s):	Gerencia en Salud	X	
	Maestría(s):	Administración en servicios de salud, Gerencia en servicios de salud o Economía de la salud	X	
	Otro(s):	Segunda especialidad Médica		X
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		Básico	Intermedio	Avanzado
Computación	Sistemas operativo, (Office)		X	
	Otro(s): Base de datos		X	
Idiomas	Ingles		X	
	Otro(s):			
Otros				
EXPERIENCIA		Requerido	Alternativo	
Gestión y administración en instituciones del sector salud (como mínimo de 2 años)		X		
Experiencia asistencial en instituciones Hospitalarias (como mínimo de 5 años)		X		
COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para el análisis, síntesis, dirección, coordinación y organización. • Liderazgo para el logro de los objetivos institucionales. • Capacidad para la solución de problemas internos y externos. • Capacidad técnica para utilizar equipos informáticos. 				

Nota. Información de la empresa CMS.

Etapa III. Evaluación de puestos

Se usó la metodología de puntos, factores y grados para evaluar todos los cargos de la empresa y se siguieron las siguientes actividades:

1. Definición detallada de cada uno de factores y sus niveles de grados.
2. Asignación del peso porcentual de cada uno de los factores.
3. Asignación de puntos a cada uno de los factores.
4. Descripción detallada cada factor especificando el número de grados incluidos.
5. Diseño de la tabla de evaluación de cargos.

Etapa IV. Diseño de la estructura salarial

Se diseñó la estructura salarial considerando los puntajes que cada cargo obtuvo en la etapa de evaluación de puestos, desarrollándose las siguientes actividades:

1. Cálculo del coeficiente de correlación
2. Estimación de la línea de tendencia salarial
3. Validación de la línea de tendencia salarial

Etapa V. Estudio del mercado y propuesta de solución

Se usaron datos de una encuesta de compensaciones local para verificar si los sueldos de la empresa son competitivos y están alineados con el mercado (equidad salarial externa). Las actividades realizadas en esta etapa fueron:

1. Definición del número de empresas a ser incluidas en la encuesta salarial.
2. Validación del formato de levantamiento de información de compensaciones y beneficios del mercado.
3. Análisis de los resultados de la encuesta identificando los escenarios de pago: mínimo, primer cuartil, promedio, mediana, tercer cuartil y máximo.
4. Comparación de la compensación de cada uno de los cargos de la empresa versus los resultados del mercado salarial.
5. Análisis salarial cualitativo de cada cargo.

5.7 Implementación

5.7.1 El comité de evaluación de puestos

Este comité se creó en la etapa inicial del proceso de evaluación de puestos y estuvo integrado por trabajadores que tenían una antigüedad mayor a cinco años en la organización, que conozcan las funciones de la mayoría de cargos de la empresa, el funcionamiento de la compañía y tengan cargos de supervisión o gerencial.

El comité de evaluación de puestos de la empresa CMS estuvo integrado por:

- Gerente General
- Jefe Corporativo de Recursos Humanos
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Planeación y Desarrollo
- Director Médico

5.7.2 Evaluación y categorización de puestos

La evaluación de puestos realizada se basó en la Metodología de Factores y Puntos. Para el diseño del Manual de Evaluación de Puestos, se siguieron las pautas del método cuantitativo de factores y puntos, incluyendo dentro de los factores o criterios de evaluación aquellos que representan en algún grado los diferentes niveles de intensidad de las características funcionales y aquellos que determinan la mayor o menor complejidad, importancia e impacto de las funciones de acuerdo a las características funcionales de los puestos y también de acuerdo a lineamientos de la organización.

Los Manuales de Evaluación de Puestos, tienen características y valores numéricos, por lo que resultan siendo herramientas objetivas y sustentables para determinar los diferentes niveles de complejidad, exigencia de responsabilidad e impacto que tienen los Puestos; por otro lado la Evaluación de Puestos, se aplicó de manera independiente para cada factor o criterio evaluativo y se sustentó en los Manuales de Evaluación de Puestos elaborado, así como en la descripción funcional de los Puestos a evaluar.

A. Manual de evaluación de puestos

Como lo hemos comentado, el manual de evaluación de puestos, es una guía que contiene diversos factores o criterios que sirven para diferenciar los diferentes niveles de complejidad, exigencia de responsabilidad e impacto que tienen los Puestos.

Se realizó una sesión con el comité de evaluación y se propuso inicialmente nueve factores que normalmente son considerados en un proceso de este tipo, sin embargo posteriormente se descartó uno de ellos debido a que no era independiente.

En el proceso de verificación estadística se comprobó la idoneidad de los factores y grados del Manual, asegurando el cumplimiento de las características comunes a los puestos, la capacidad discriminatoria para identificar los diferentes niveles que se desean identificar para cada puesto en cada factor a evaluar, y por último la independencia entre ellos, el cual se validó con el coeficiente de correlación lineal entre pares de factores.

El Manual de Evaluación de Puestos incluyó ocho factores o criterios de evaluación, cada uno de ellos con sus diferentes grados de intensidad y puntajes, dentro de lo cual se mencionan a los siguientes factores o criterios evaluativos:

1. Nivel indispensable de educación formal
2. Experiencia mínima indispensable
3. Autonomía del trabajo
4. Responsabilidad por supervisión
5. Responsabilidad por informes
6. Complejidad de problemas
7. Relaciones de trabajo interna y externa
8. Impacto en el resultado

Los pesos o ponderación de los factores considerados en el respectivo Manual de Evaluación de Puestos son:

Tabla 5.10

Factores de evaluación de puestos

MANUAL DE EVALUACION DE PUESTOS DE CMS	
FACTORES DE EVALUACION DE PUESTOS	PONDERACION
1 Nivel indispensable de educación formal	24%
2 Experiencia mínima indispensable	13%
3 Autonomía de trabajo	9%
4 Responsabilidad por supervisión	11%
5 Responsabilidad por informes	12%
6 Complejidad de problemas	11%
7 Relaciones de trabajo interna y externa	10%
8 Responsabilidad por resultados	10%
	100%

Nota. Información de la empresa CMS.

B. Detalle de cada factor de evaluación y determinación de puntos

Se procedió a calcular el intervalo (r) en cada criterio de evaluación y el puntaje máximo de cada grado utilizando la siguiente fórmula:

$$r = (\text{puntaje mayor} - \text{puntaje menor}) / (\text{nro de grados} - 1)$$

Después de tener las ponderaciones de los factores de evaluación, se asignó puntajes (valores) a los diversos grados de cada factor utilizando las fórmulas detalladas en la parte superior como se muestra en la siguiente tabla a continuación.

C. Aplicación del manual de evaluación de puestos y categorización

Con el manual de evaluación de puestos totalmente validado y definido, el comité evaluó a cada uno de los puestos; asignándoles a cada uno de los puestos, un grado y su consecuente puntaje en cada uno de los factores considerados en el manual de evaluación.

Para la realización de este proceso aplicativo, se interactuó con los integrantes del comité obteniéndose luego de intercambios de opiniones, una versión validada de la respectiva aplicación del manual de evaluación de puestos para a todos los puestos.

Posteriormente se realizó una verificación estadística al total de resultados de los procesos realizados de aplicación del manual de evaluación de puestos, resultando indicadores cuantitativos que validan la aplicación realizada, tanto a nivel de idoneidad de los factores utilizados, como a nivel de puntajes y categorías obtenidas. Se utilizó el coeficiente de correlación lineal entre factores para demostrar su independencia, requisito muy importante en el manual.

En el Anexo 1 se detalla la evaluación de puestos realizada por el comité, finalmente cada puesto obtuvo un puntaje final.

Finalmente se evaluó la correlación lineal entre los factores para validar la independencia de cada uno de ellos e incluirlos en el manual de evaluación de cargos.

Tabla 5.11

Validación de independencia de los factores de evaluación de puestos

CORRELACION LINEAL	2. Experiencia	3. Autonomía del trabajo	4. Responsabilidad por supervisión	5. Responsabilidad por informes	6. Responsabilidad por problemas	7. Relaciones internas y externas	8. Responsab. Resultados
1. Educación	0,6517	0,7240	0,5733	0,7358	0,7241	0,3391	0,6349
	2. Experiencia	0,7107	0,6031	0,6860	0,7114	0,3213	0,5442
		3. Autonomía del trabajo	0,6341	0,7879	0,7522	0,3213	0,5948
			4. Responsabilidad por supervisión	0,6098	0,5999	0,3607	0,4906
				5. Responsabilidad por informes	0,7979	0,4065	0,5951
					6. Responsabilidad por problemas	0,3564	0,6821
						7. Relaciones internas y externas	0,3168
							8. Responsab. Resultados

Nota. Información de la empresa CMS.

El siguiente paso fue diferenciar los puestos administrativos de los asistenciales y determinar las categorías para cada uno de estos grupos ocupacionales. Posteriormente

se establecieron categorías de puestos de acuerdo a los puntajes obtenidos y a los grupos ocupacionales.

Tabla 5.12

Categorías con puntajes

	PUNTAJE
CATEGORIA 1	0 - 179
CATEGORIA 2	180 - 249
CATEGORIA 3	250 - 349
CATEGORIA 4	350 - 424
CATEGORIA 5	425 - 549
CATEGORIA 6	550 - 649
CATEGORIA 7	650 - 749
CATEGORIA 8	750 - 899
CATEGORIA 9	900 - 1000

Nota. Información de la empresa CMS.

- **Categorías de puestos administrativos**

En el Anexo 2 se detalla la clasificación de los puestos administrativos en categorías según el puntaje total obtenido en la evaluación.

- **Categorías de puestos asistenciales**

En el Anexo 3 se detalla la clasificación de los puestos asistenciales en categorías según el puntaje total obtenido en la evaluación.

- **Equidad salarial externa**

Se utilizó la encuesta salarial de una empresa reconocida del sector para evaluar la competitividad en el mercado. Las empresas que participaron en la encuesta fueron:

Clínicas:

- Stella Maris
- San Pablo
- Internacional

- Sanna
- Limatambo
- Good Hope
- Vesalio
- Montessori
- Javier Prado

Casas de reposo:

- El Buen Reposo EIRL
- Residencia Geriátrica El Maná
- La Pradera Casa de Reposo EIRL
- Casa de Reposo Brahms
- Villa Marina Casa de Reposo

A continuación se muestran las comparaciones por categorías con el mercado:

Tabla 5.13

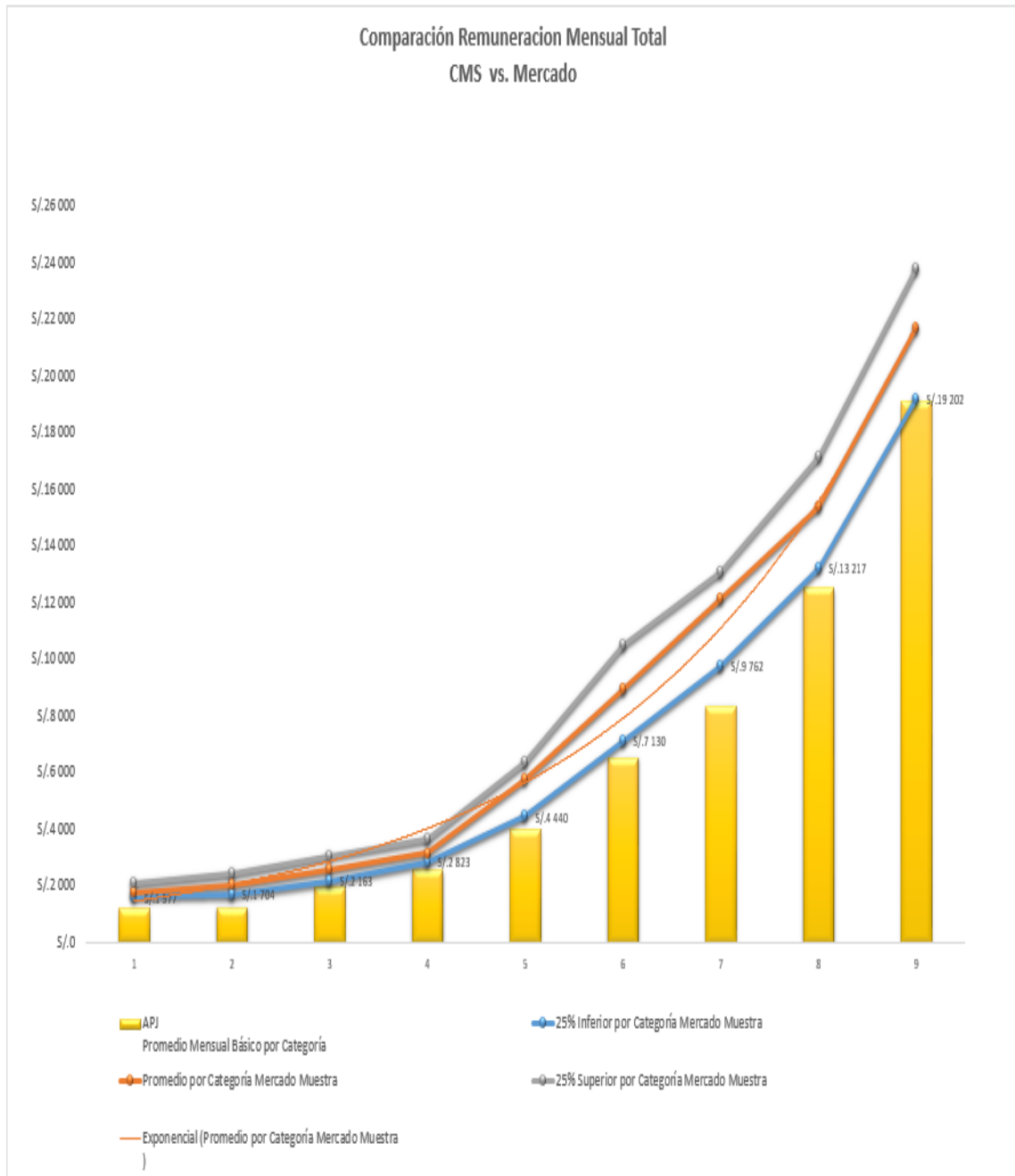
Comparaciones de categorías con el mercado

CMS				Remuneración Mensual Básico Mercado Muestra			Remuneración Mensual Fijo Mercado Muestra			Remuneración Mensual Total Mercado Muestra		
Categoría	CMS Promedio Mensual Básico por Categoría	CMS Promedio Mensual Fijo por Categoría	CMS Promedio Mensual Total por Categoría	25% Inferior por Categoría Mercado Muestra	Promedio por Categoría Mercado Muestra	25% Superior por Categoría Mercado Muestra	25% Inferior por Categoría Mercado Muestra	Promedio por Categoría Mercado Muestra	25% Superior por Categoría Mercado Muestra	25% Inferior por Categoría Mercado Muestra	Promedio por Categoría Mercado Muestra	25% Superior por Categoría Mercado Muestra
1	S/1.145	S/1.187	S/1.187	S/1.513	S/1.709	S/1.950	S/1.545	S/1.743	S/1.987	S/1.577	S/1.768	S/2.067
2	S/1.211	S/1.236	S/1.236	S/1.554	S/1.771	S/1.967	S/1.624	S/1.885	S/2.242	S/1.704	S/1.986	S/2.424
3	S/1.878	S/1.959	S/1.959	S/1.837	S/2.238	S/2.637	S/1.975	S/2.359	S/2.741	S/2.163	S/2.563	S/3.055
4	S/2.427	S/2.528	S/2.528	S/2.474	S/2.750	S/2.858	S/2.521	S/2.830	S/2.969	S/2.823	S/3.137	S/3.648
5	S/3.759	S/3.971	S/3.971	S/3.707	S/4.486	S/5.422	S/4.210	S/4.957	S/5.858	S/4.440	S/5.731	S/6.344
6	S/6.159	S/6.496	S/6.496	S/6.014	S/7.431	S/8.812	S/6.844	S/8.098	S/9.264	S/7.130	S/8.940	S/10.520
7	S/8.119	S/8.360	S/8.360	S/9.143	S/11.185	S/12.492	S/9.611	S/11.779	S/12.671	S/9.762	S/12.101	S/13.093
8	S/12.500	S/12.500	S/12.500	S/11.534	S/13.760	S/15.396	S/12.665	S/14.482	S/15.963	S/13.217	S/15.383	S/17.149
9	S/18.000	S/19.100	S/19.100	S/16.074	S/18.922	S/20.203	S/18.008	S/20.258	S/22.232	S/19.202	S/21.678	S/23.759

En el gráfico se muestra las curvas del mercado para cada categoría y la curva de tendencia con el mercado muestra.

Figura 5.3

Tendencia de mercado vs sueldos mensuales totales de la Clínica CMS



Nota. Información de la empresa CMS.

- **Diseño de la estructura salarial**

La estructura salarial que se recomendó tuvo como base promedio mercado para la asignación de rangos salariales y se detalla en la tabla 5.19

Tabla 5.14

Estructura salarial recomendada

Estructura Salarial propuesta								
Remuneraciones por Categoría S/. Mensual Total Mercado Muestra					Propuesta Estructura Salarial con Medio = Promedio del Mercado			
Categoría	Mínimo por Categoría	Promedio por Categoría	Máximo por Categoría	Promedio Mercado Muestra	Mínimo	Medio = Promedio del Mercado	Máximo	Ancho de Banda
1	S/.850	S/.1.187	S/.2.204	S/.1.768	S/.1.179	S/.1.768	S/.2.358	100%
2	S/.850	S/.1.236	S/.2.532	S/.1.986	S/.1.324	S/.1.986	S/.2.648	100%
3	S/.920	S/.1.959	S/.3.500	S/.2.563	S/.1.709	S/.2.563	S/.3.418	100%
4	S/.1.200	S/.2.528	S/.5.154	S/.3.137	S/.2.091	S/.3.137	S/.4.182	100%
5	S/.2.449	S/.3.971	S/.7.644	S/.5.731	S/.3.821	S/.5.731	S/.7.642	100%
6	S/.3.600	S/.6.496	S/.15.100	S/.8.940	S/.5.960	S/.8.940	S/.11.920	100%
7	S/.6.581	S/.8.360	S/.10.000	S/.12.101	S/.8.067	S/.12.101	S/.16.134	100%
8	S/.12.000	S/.12.500	S/.13.000	S/.15.383	S/.10.255	S/.15.383	S/.20.510	100%
9	S/.19.100	S/.19.100	S/.19.100	S/.21.678	S/.14.452	S/.21.678	S/.28.904	100%

Fuente: Información de la empresa CMS.

- **Lineamientos para la política salarial**

Cada puesto de trabajo debe tener un valor relativo interno conforme al puntaje obtenido en el proceso de evaluación y categorización de puestos y utilizando el manual de evaluación de puestos aprobado que corresponde a la descripción de funciones y perfil de los puestos de la organización.

En caso se trate de un puesto nuevo y/o se modifiquen las funciones de un puesto, el mismo deberá de ser sometido al referido proceso de evaluación y categorización de puestos, tomando en cuenta el manual de evaluación de puestos aprobado con la respectiva descripción de funciones y perfil correspondiente. Según el puntaje obtenido, el puesto deberá ser categorizado. Cabe precisar que no necesariamente una modificación en el puntaje del puesto implica una variación de su categoría.

No se permitirá el traslape de puntajes por Categoría.

Se deberá establecer un comité permanente de evaluación y categorización de puestos, nombrado por la máxima dirección de la organización y con la asesoría del área de recursos humanos. Este comité tendrá bajo su responsabilidad el proceso de evaluación de puestos.

El manual de evaluación de puestos es único para toda la organización, sin embargo podrá ser revisado por la máxima dirección de la empresa y con la asesoría del área de recursos humanos, al menos una vez al año para validar la permanencia, remoción, readecuación y/o modificación ya sea de los factores de evaluación, de sus respectivos grados evaluativos y/o de las ponderaciones de los factores y como consecuencia de sus correspondientes puntajes.

Cada categoría salarial deberá tener como referencia un rango remunerativo, con sus respectivos montos mínimos, medios y máximos de acuerdo a los criterios derivados del posicionamiento y política de equidad salarial interna y de competitividad salarial externa a la estructura salarial establecida.

El responsable de administrar las compensaciones, deberá de hacer seguimiento a los ajustes remunerativos internos que se proponen y/o a las remuneraciones que se proponen a los nuevos ingresantes y/o al personal que se le está promocionando para asumir un puesto de otra categoría superior y/o al revalorar un puesto y como consecuencia a su(s) ocupante(s) a otra categoría superior, debiendo reportar de qué manera ello impacta en la equidad salarial interna deseada y en la estructura y política salarial establecida, antes de que se concreten dichos ajustes y/o asignaciones remunerativas.

El responsable de administrar las compensaciones, deberá de hacer seguimiento y análisis al menos dos veces al año, a las variaciones que se manifiestan en el mercado de compensaciones externo de referencia, tanto del sector y/o del tamaño de actividad

correspondiente y/o cuando lo sugieran las condiciones macroeconómicas del entorno organizacional. En este análisis se debe tomar en cuenta no solo el aspecto remunerativo ya sea fijo o variable, sino también a los beneficios extra remunerativos y de qué manera los mismos impactan en el componente retributivo total de cada grupo ocupacional y/o puestos en específico.

De ser el caso, el responsable de administrar las compensaciones, deberá proponer ajustes a la escala de remuneraciones establecida, conforme a la estrategia de posicionamiento salarial que se recomiende para cada categoría y según ello proponer los correspondientes ajustes remunerativos a los trabajadores, para ubicarlos en el percentil salarial adecuado según la política establecida.

El trabajador podrá desarrollarse remunerativamente dentro de la banda salarial que le corresponde a la categoría de su puesto, y así incrementar su percentil remunerativo dentro de la banda, preferentemente de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Nivel de potencial del trabajador.
- b) Nivel de desempeño sostenido y continuo durante los tres (03) últimos años, entendiéndose como desempeño tanto a los resultados cuantitativos obtenidos en los cuales participó y en las competencias mostradas para dicho logro.
- c) Si se ocupa un puesto crítico o clave dentro de la organización, ya sea por su vinculación al “core” estratégico organizacional y/o porque tiene una alta demanda laboral en el mercado y/o porque tiene una mejor referencia remunerativa en el mercado.

Los trabajadores que se ubiquen por debajo del mínimo de la estructura remunerativa, es decir con un percentil salarial negativo, previa verificación de que tienen el desempeño y competencias que demanda su puesto, deberán ser ubicados en el mínimo de la mencionada estructura remunerativa.

Para el caso de los trabajadores que se ubiquen por encima del máximo de la estructura remunerativa, es decir con un percentil salarial mayor a 100, se tendrán las siguientes alternativas:

- a) “Congelar” su remuneración y en todo caso darles bonos variables por resultados.

- b) Verificar si tiene las competencias para ocupar un puesto de mayor categoría o ver de cubrir con algún plan de capacitación o coaching las respectivas brechas de competencias para que pueda ocupar un puesto de mayor categoría.
- c) Iniciar un proceso de desvinculación asistida, analizando la conveniencia de otorgar un beneficio por cese.



CONCLUSIONES

- Se detectaron las causas que originaban un alto nivel de rotación de personal enfocados principalmente en los siguientes aspectos: falta de una estructura salarial técnica, falta de organigramas y descripciones de puestos actualizados, falta de presupuestos para ajustes salariales, falta de habilidades de comunicación de los líderes, falta de canales de comunicación, falta de un adecuado clima laboral y falta de reconocimiento; siendo el primero el más importante. Estas deficiencias tuvieron un alto impacto en un sistema de compensaciones adecuado y moderno debido a que son la base para poder implementar un sistema salarial competitivo tanto internamente (equidad salarial interna entre los trabajadores) como externamente (mercado de empresas competidoras).
- Se plantearon y se implementaron soluciones a las causas que originaron una alta rotación en la organización, las cuales fueron: implementación de una estructura salarial moderna con bandas, creación de las descripciones de puestos y organigramas que no existían y se actualizaron los que están desfasadas, se asignó un presupuesto para ajustes salariales, se capacitó a los líderes en habilidades de comunicación y liderazgo en la Universidad de Piura, se implementaron más canales de comunicación interna en las clínicas a través de boletines digitales y buzones de sugerencias, se evaluó el clima laboral, implementándose un plan de acción de mejora y se implementó un plan de reconocimiento anual para personal administrativo y asistencial.
- Se implementaron acciones para mejorar el clima laboral capacitándose a los líderes y supervisores en técnicas de liderazgo, habilidades de comunicación, programas de reconocimiento en una escuela de posgrado de una universidad de primer nivel y se optimizaron los canales de comunicación interna lográndose mejorar el clima laboral en 35% y un incremento de dos puntos en la evaluación anual del compromiso (subió de 5 a 7 puntos en la escala de 1 al 10), generándose un ingreso anual de ventas de US\$ 1,98 millones. Este incremento de ingresos se basa en el estudio de la consultora C-Suite Analytics la cual indica cada punto de mejora en la escala del 1 al 10 de la encuesta de compromiso, impacta en 1,9% de los ingresos anuales de la organización

y siendo los ingresos anuales de US\$ 52 millones y el incremento de dos puntos (3,8%), el incremento anual obtenido fue de US\$ 1,98 millones.

- Siendo la falta de un sistema de compensaciones moderno y la falta de una estructura salarial competitiva las principales causas del problema, según el análisis realizado, se detectó un desfase salarial entre CMS y su competencia en el sector clínicas y se corrigió este tema mediante la implementación de una estructura salarial que brindó una competitividad interna y externa en el corto plazo. Se diseñó una estructura salarial con bandas utilizando el método de factores y puntos validado con el comité de evaluación de puestos, Esta nueva herramienta de compensaciones está alineada con el mercado referencial de las clínicas CMS y contempló tanto cargos administrativos como asistenciales en forma separada para una mejor administración y fue implementada progresivamente en los siguientes 2 a 3 años de acuerdo al presupuesto e impacto financiero de la organización para asegurar la sostenibilidad del negocio lográndose reducirse la rotación de personas claves en 47% en el primer año; la empresa volvió a alcanzar los objetivos anuales establecidos logrando recuperar el market share que había perdido y obteniendo el EBITDA esperado por los accionistas. Adicionalmente se generó un gasto de S/ 13 794 000. Este monto se basa en el estudio de la Asociación Mundial de Recursos Humanos (SHRM, USA) que indica que el costo de la rotación de personal es de 6 a 9 sueldos mensuales, teniendo 1 595 trabajadores con una rotación de 19%, se tuvo una rotación de 303 personas de nivel medio y ejecutivos, siendo el sueldo promedio de 11,000 soles mensuales en este grupo de profesionales, considerando el costo de seis sueldos por persona, por tanto el costo de la rotación anual fue de casi veinte millones de soles (19 998 000 soles).
- El estudio de mejora permitió contar con estadígrafos salariales del mercado, los cuales nos brindaron un gran soporte para el diseño de la estructura salarial y se logró un acercamiento a la mediana del mercado para el 64% de los cargos claves. Se actualizaron y crearon las descripciones de puestos pendientes bajo la modalidad de auto desarrollo como base de un buen trabajo de análisis de cargos.
- Finalmente se logró que la empresa asigne anualmente un presupuesto de 5% de las ventas para ajustes salariales futuros con la finalidad de mantener la competitividad salarial externa con el mercado y así evitar nuevamente la fuga del talento.

RECOMENDACIONES

Se detallan las recomendaciones hechas en base a los resultados del estudio:

- Actualizar de manera conjunta con las áreas funcionales, el manual de funciones de puestos y organigramas, al menos una vez al año.
- Los criterios de remuneración variable deberán establecerse de acuerdo a criterios cuantitativos y cualitativos dentro de un sistema de incentivos relacionados a la evaluación continua del desempeño.
- Actualizar anualmente la estructura salarial según los movimientos del mercado.
- Ajustar las compensaciones en un periodo de dos a tres años, priorizando los casos más críticos y cargos claves.
- Diseñar una política salarial y una política de posicionamiento para sentar las bases futuras para un manejo adecuado de las compensaciones en la organización con la finalidad de reducir la rotación y atraer, retener y desarrollar a los mejores colaboradores para garantizar la sostenibilidad futura de la organización.
- Otorgar bonos remunerativos periódicos alineados al cumplimiento de los criterios de desempeño que se determinen y de preferencia en base a indicadores cuantitativos y totalmente objetivos, como el logro de metas.
- Las nuevas posiciones deben seguir el proceso de incorporación a la estructura, antes de ser ocupadas. De esta manera, las ofertas salariales ofrecidas serán de acorde a la estructura planteada.
- El Gerente General debe estar comprometido con la implementación de prácticas modernas de recursos humanos y compensaciones para atraer, desarrollar y retener a los mejores colaboradores y debe asignar un presupuesto anual para los ajustes necesarios a las compensaciones.

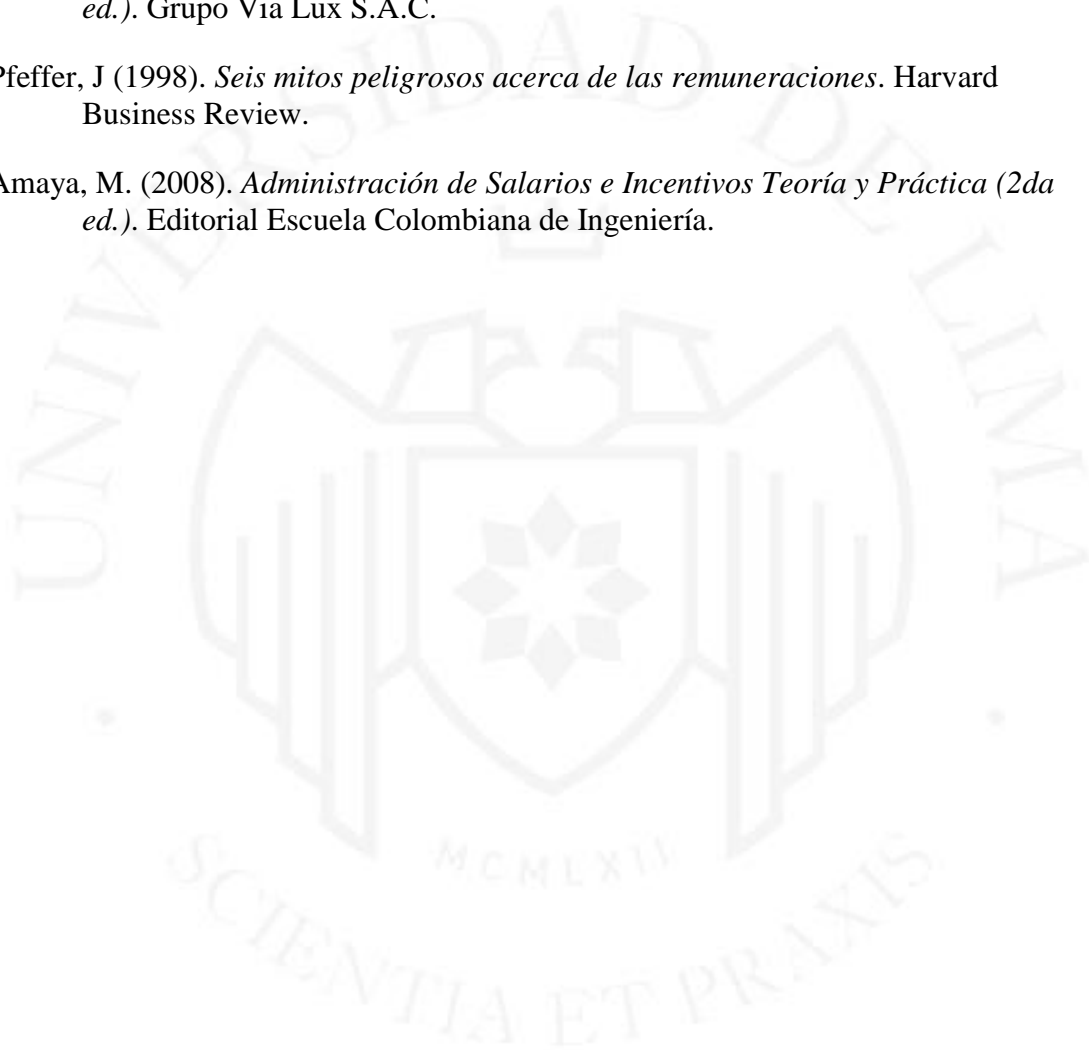
REFERENCIAS

Rodriguez, G. (2019, 14 de marzo). Perú: facturación de clínicas privadas superó los S/1,825 millones en 2018. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/peru/peru-facturacion-de-clinicas-privadas-supero-los-s-1825-millones-en-2018/>



BIBLIOGRAFÍA

- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Salarios (5ta ed.)*. Mc Graw Hill.
- Segura, S. y Segura, J.L. (2011). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy (2da ed.)*. Grupo Via Lux S.A.C.
- Pfeffer, J (1998). *Seis mitos peligrosos acerca de las remuneraciones*. Harvard Business Review.
- Amaya, M. (2008). *Administración de Salarios e Incentivos Teoría y Práctica (2da ed.)*. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.





ANEXOS

Anexos 1: Matriz de evaluación de puestos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INYERDIOS		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUERTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN DESTINADO A SUPERVISAR	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	MEJORES DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	ESIGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE	IMPACTO EN EL RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE						
1	GERENCIA	GERENTE CMS	F	240,00	E	130,00	D	90,00	E	E	90,20	E	D	120,00	E	110,00	C	C	100,00	D	4	100,00	980,20	9
2	GERENCIA	GERENTE CLÍNICA	F	240,00	E	130,00	D	90,00	E	D	80,30	E	D	120,00	E	110,00	C	C	100,00	D	4	100,00	970,30	9
3	DIRECCIÓN MEDICA	DIRECTOR MÉDICO	E	196,80	D	100,75	D	90,00	E	G	110,00	E	D	120,00	E	110,00	C	C	100,00	D	4	100,00	927,55	9
4	GERENCIA SEDE 2	GERENTE A.I.	F	240,00	D	100,75	D	90,00	D	C	60,50	D	D	104,57	E	110,00	C	C	100,00	D	4	100,00	905,82	9
5	EMERGENCIA	JEFE DE EMERGENCIA	E	196,80	D	100,75	D	90,00	E	E	90,20	D	C	89,14	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	822,14	8
6	ÁREAS CRÍTICAS	JEFE DE UCI Y UCIN	E	196,80	D	100,75	D	90,00	E	D	80,30	D	C	89,14	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	812,24	8
7	CONTABILIDAD	CONTADOR GENERAL	D	153,60	D	100,75	C	63,00	D	C	60,50	D	D	104,57	E	110,00	C	C	100,00	C	3	70,00	762,42	8
8	DIRECCIÓN MEDICA	DIRECTOR MÉDICO	D	153,60	D	100,75	C	63,00	E	E	90,20	D	D	104,57	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	756,12	8
9	SISTEMAS	JEFE CORPORATIVO DE SISTEMAS	D	153,60	D	100,75	C	63,00	C	C	50,60	D	C	89,14	E	110,00	C	C	100,00	C	3	70,00	737,09	7
10	ADMINISTRACION	ADMINISTRADOR GENERAL	D	153,60	D	100,75	C	63,00	D	D	70,40	D	D	104,57	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	736,32	7
11	RECURSOS HUMANOS	JEFE CORPORATIVO DE RRHH	D	153,60	D	100,75	C	63,00	D	D	70,40	D	C	89,14	E	110,00	C	C	100,00	C	3	70,00	756,89	8
12	ENFERMERIA	COORDINADOR ÁREAS CRÍTICAS	E	196,80	C	71,50	C	63,00	E	F	100,10	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	749,11	7
13	ENFERMERIA	COORDINADOR CENTRO QUIRÚRGICO	E	196,80	C	71,50	C	63,00	E	F	100,10	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	749,11	7
14	ENFERMERIA	COORDINADOR DE EMERGENCIA	E	196,80	C	71,50	C	63,00	E	F	100,10	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	749,11	7
15	ENFERMERIA	COORDINADOR NEONATOLOGÍA	E	196,80	C	71,50	C	63,00	E	F	100,10	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	749,11	7
16	ÁREAS CRÍTICAS	MEDICO INTENSIVISTA	E	196,80	C	71,50	D	90,00	D	C	60,50	C	C	73,71	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	747,76	7
17	DIRECCIÓN MEDICA	JEFE DE AUDITORÍA MÉDICA	E	196,80	C	71,50	C	63,00	D	D	70,40	D	D	104,57	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	761,52	8
18		ASESOR LEGAL	D	153,60	D	100,75	C	63,00	C	B	40,70	D	D	104,57	E	110,00	C	C	100,00	C	3	70,00	742,62	7
19	ÁREAS CRÍTICAS	MEDICO ENCARGADO DEL CENTRO QUIRÚRGICO Y ANESTESIOLOGÍA	E	196,80	C	71,50	D	90,00	D	A	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	727,96	7
20	DIRECCIÓN MEDICA	JEFE DE BANCO DE SANGRE	E	196,80	C	71,50	D	90,00	D	C	60,50	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	723,01	7
21	IMÁGENES	JEFE DE IMÁGENES	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	D	70,40	C	D	89,14	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	678,14	7
22	ENFERMERIA	COORDINADOR GASTROENTEROLOGÍA	E	196,80	C	71,50	C	63,00	D	E	80,30	D	C	89,14	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	719,99	7
23	ENFERMERIA	JEFE DE ENFERMERÍA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	E	C	70,40	D	C	89,14	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	702,89	7
24	DIRECCIÓN MEDICA	COORDINADOR DE ESPECIALIDADES MÉDICAS	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	E	80,30	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	672,61	7

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUNTAJE DEL SUBORDINADO IMBIBIENDO MAYOR CALIFICACIÓN REGISTRADO	NÚMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EXIGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE			IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE	
25	FARMACIA	DIRECTOR TÉCNICO	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	C	60,50	D	C	89,14	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	668,24	7
26	LABORATORIO	JEFE DE LABORATORIO	D	153,60	D	100,75	C	63,00	D	C	60,50	C	D	89,14	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	686,24	7
27	ENFERMERIA	COORDINADOR DE ENFERMERÍA HOSPITALIZACIÓN	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	G	100,10	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	681,16	7
28		AUDITOR INTERNO	D	153,60	D	100,75	C	63,00	C	B	40,70	D	C	89,14	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	677,69	7
29	PSICOLOGIA, LENGUAJE	JEFE DE PSICOLOGÍA, APRENDIZAJE Y LENGUAJE	D	153,60	C	71,50	C	63,00	E	G	110,00	C	B	58,29	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	700,39	7
30	PATOLOGIA CLÍNICA	JEFE DE PATOLOGÍA CLÍNICA	D	153,60	D	100,75	C	63,00	D	G	60,50	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	670,81	7
31	ENFERMERIA	ENFERMERO SUPERVISOR	D	153,60	C	71,50	C	63,00	E	E	90,20	D	C	89,14	D	85,25	C	C	100,00	B	2	40,00	692,69	7
32	DIRECCIÓN MEDICA	AUDITOR MÉDICO	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	A	40,70	D	D	104,57	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	663,87	7
33	CENTRO OBSTETRICO	COORDINADOR DE OBSTETRICIA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	E	80,30	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	661,36	7
34	MEDICINA FISICA	COORDINADOR SERVICIO DE MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	E	80,30	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	661,36	7
35	ENFERMERIA	SUB JEFE DE ENFERMERÍA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	E	E	90,20	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	671,26	7
36	LABORATORIO	MÉDICO ENCARGADO LABORATORIO CLÍNICO	D	153,60	C	71,50	D	90,00	D	C	60,50	C	C	73,71	B	35,75	C	C	100,00	C	3	70,00	655,06	7
37	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	D	60,50	C	C	73,71	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	634,36	6
38	EPIDEMIOLOGIA	ENCARGADO DE LA UNIDAD DE EPIDEMIOLOGÍA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	B	50,60	D	C	89,14	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	647,09	6
39	PSICOLOGIA, LENGUAJE	TERAPEUTA DE LENGUAJE Y APRENDIZAJE (EVALUADOR)	E	196,80	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	D	B	73,71	D	85,25	C	B	88,75	D	4	100,00	690,01	7
40	PSICOLOGIA, LENGUAJE	TERAPEUTA FÍSICO (EVALUADOR Y TERAPEUTA)	E	196,80	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	D	B	73,71	D	85,25	C	B	88,75	D	4	100,00	690,01	7
41	PSICOLOGIA, LENGUAJE	TERAPEUTA OCUPACIONAL (EVALUADOR Y TERAPEUTA)	E	196,80	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	D	B	73,71	D	85,25	C	B	88,75	D	4	100,00	690,01	7
42	NUTRICION	ENCARGADA DEL SERV. NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	E	80,30	C	C	73,71	B	35,75	C	C	100,00	C	3	70,00	647,86	6
43	UNIDAD DE CURSOS	JEFE ADMINISTRATIVO DPTO. EDUCACIÓN	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	C	D	89,14	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	628,64	6
44	PATOLOGIA CLÍNICA	COORDINADOR DE LABORATORIO	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	F	90,20	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	671,26	7
45	MEDICO OCUPACIONAL	MÉDICO OCUPACIONAL	E	196,80	C	71,50	D	90,00	D	B	50,60	D	C	89,14	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	687,29	7
46	RECURSOS HUMANOS	MEDICO OCUPACIONAL	E	196,80	C	71,50	C	63,00	D	B	50,60	D	C	89,14	D	85,25	C	B	88,75	B	2	40,00	685,04	7
47	LABORATORIO	COORD. TECNÓLOGOS MÉDICOS LABORATORIO	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	F	90,20	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	641,26	6
48	ENFERMERIA	JEFE DE ENFERMERÍA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	G	100,10	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	665,74	7

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRATO	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EXIGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE			IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE	
49	CONTABILIDAD	SUB CONTADOR	D	153,60	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	D	C	89,14	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	637,19	6
50	EMERGENCIA	MÉDICO EMERGENCISTA ADULTOS	D	153,60	C	71,50	D	90,00	D	A	40,70	B	C	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	633,34	6
51	EMERGENCIA	MÉDICO EMERGENCISTA PEDIÁTRICA	D	153,60	C	71,50	D	90,00	D	A	40,70	B	C	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	633,34	6
52	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA SEDE PRINCIPAL	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	614,56	6
53	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA SEDE 2	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	614,56	6
54	SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	613,21	6
55	FARMACIA	JEFE DE FARMACIA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	C	60,50	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	626,14	6
56	REHABILITACION	JEFE DE REHABILITACIÓN	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	F	90,20	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	625,84	6
57	PSICOLOGIA.LENGUAJE	TERAPEUTA DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA	E	196,80	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	D	B	73,71	C	60,50	C	B	88,75	D	4	100,00	665,26	7
58	ENFERMERIA	COORDINADOR DE CENTRAL DE ESTERILIZACIÓN	D	153,60	C	71,50	C	63,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	621,76	6
59	PROYECTOS	JEFE DE PROYECTOS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	603,31	6
60	CONTABILIDAD	JEFE DE CONTABILIDAD	D	153,60	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	D	D	104,57	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	643,77	6
61	UNIDAD DE CURSOS	DIRECTOR CETPRO	F	240,00	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	B	2	40,00	702,91	7
62	LOGISTICA	JEFE DE LOGÍSTICA	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	599,71	6
63	FACTURACION	JEFE DE FACTURACIÓN	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	F	70,40	D	C	89,14	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	623,69	6
64	ENFERMERIA	COORDINADOR CONSULTORIOS EXTERNOS	D	153,60	B	42,25	C	63,00	D	G	100,10	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	636,49	6
65	ENFERMERIA	ENFERMERO CENTRO QUIRÚRGICO	E	196,80	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	619,96	6
66	ENFERMERIA	ENFERMERO UCI	E	196,80	C	71,50	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	619,21	6
67	ENFERMERIA	ENFERMERO NEONATOLOGÍA	E	196,80	C	71,50	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	619,21	6
68	ENFERMERIA	ENFERMERO UCIN	E	196,80	C	71,50	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	619,21	6
69	PATOLOGIA	COORDINADOR (A) DE PATOLOGÍA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	B	50,60	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	601,66	6
70	FARMACIA	DIRECTOR TÉCNICO	D	153,60	C	71,50	C	63,00	B	E	60,50	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	626,14	6
71	PSICOLOGIA.LENGUAJE	PSICÓLOGO (EVALUADOR)	D	153,60	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	D	B	73,71	C	60,50	C	B	88,75	D	4	100,00	622,06	6
72	DIAGNOSTICO POR IMAGEN	ENCARGADO DE RADIOLOGÍA	D	153,60	C	71,50	C	63,00	D	D	70,40	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	620,61	6

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRETO NÚMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EMERGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE			IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE	
73	ADMINISTRACION GEN	ASESOR DE LA PRESIDENCIA	C	110,40	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	C	3	70,00	573,61	6
74	SELECCIÓN DE PERSON	JEFE DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	D	153,60	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	B	2	40,00	616,51	6
75	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE BIENESTAR DEL PERSONAL	D	153,60	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	B	2	40,00	616,51	6
76	MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	B	C	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	573,04	6
77	DIRECCION MEDICA	MÉDICO GENERAL	D	76,80	A	12,00	D	100,00	D	A	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	522,46	5
78	COMUNICACIONES	JEFE DE COMUNICACIONES Y MARKETING	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	569,71	6
79	INFRAESTRUCTURA	JEFE DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	569,71	6
80	PATOLOGIA CLÍNICA	COORDINADOR DE CALIDAD LABORATORIO	D	153,60	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	D	C	89,14	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	607,49	6
81	SERVICIOS GENERALES	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	F	70,40	B	B	42,86	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	558,66	6
82	ACTIVOS FJOS	COORDINADOR DE ACTIVOS FJOS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	558,46	6
83	NUTRICION	NUTRICIONISTA	D	153,60	B	42,25	C	63,00	C	C	50,60	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	571,56	6
84	ENFERMERIA	ENFERMERO EMERGENCIA PEDIÁTRICA	E	196,80	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	589,96	6
85	ENFERMERIA	ENFERMERO EMERGENCIA ADULTOS	E	196,80	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	589,96	6
86	ENFERMERIA	ENFERMERO GASTROENTEROLOGÍA	E	196,80	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	589,96	6
87	LABORATORIO	TECNÓLOGO MÉDICO EN LABORATORIO	D	153,60	B	42,25	C	63,00	B	A	20,90	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	557,29	6
88	FARMACIA	QUÍMICO FARMACÉUTICO	D	153,60	B	42,25	B	36,00	B	E	60,50	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	569,89	6
89	TESORERIA Y COBRAN	JEFE DE TESORERÍA Y COBRANZAS DE LA CLÍNICA	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	D	60,50	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	552,94	6
90	CONTABILIDAD	JEFE DE CONTABILIDAD DE LA SEDE PRINCIPAL	D	153,60	C	71,50	C	63,00	B	B	30,80	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	566,44	6
91	CENTRO OBSTETRICO	OBSTETRA	D	153,60	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	565,51	6
92	MANTENIMIENTO	INGENIERO DE EQUIPOS BIOMÉDICOS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	548,56	5
93	EPIDEMIOLOGIA	COORDINADORA DE BIOSEGURIDAD Y SALUD AMBIENTAL	D	153,60	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	562,81	6
94	UNIDAD DE CURSOS	JEFE ACADÉMICO DEL DPTO. DE EDUCACIÓN	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	B	2	40,00	573,31	6
95	SISTEMAS	JEFE DE DESARROLLO	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	D	85,25	C	B	88,75	B	2	40,00	573,31	6
96	TEATRO	ADMINISTRADOR	C	110,40	C	71,50	D	90,00	B	C	40,70	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	544,71	5

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRATO	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPPLICACIONES DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EMBIENCIA	IMPACTO	PUNTAJE			IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE	
97	HISTORIAS CLINICAS	JEFE DE ARCHIVO	C	110,40	B	42,25	C	63,00	A	E	50,60	C	D	89,14	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	544,64	5
98	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	C	110,40	B	42,25	C	63,00	B	D	50,60	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	540,46	5
99	TESORERIA	JEFE DE TESORERÍA	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	B	30,80	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	538,66	5
100	DIRECCIÓN MEDICA	TECNÓLOGO MÉDICO	D	153,60	B	42,25	C	63,00	B	B	30,80	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	567,19	6
101	TESORERIA	JEFE DE TESORERÍA	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	C	40,70	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	533,14	5
102	LOGISTICA	JEFE DE LOGÍSTICA	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	C	40,70	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	533,14	5
103	CALIDAD Y ACREDITACION	JEFE DE CALIDAD Y ACREDITACIÓN	D	153,60	C	71,50	C	63,00	C	A	30,80	C	C	73,71	C	60,50	C	C	100,00	B	2	40,00	593,11	6
104	CHEQUEO MEDICO PREVENTIVO	MÉDICO GENERAL-CHEQUEO PREVENTIVO	D	153,60	A	13,00	D	90,00	D	A	40,70	C	C	73,71	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	565,51	6
105	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE PLANILLAS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	548,56	5
106	PATOLOGIA	TECNÓLOGO MÉDICO BANCO DE SANGRE (EN ANATOMIA PATOLÓGICA)	D	153,60	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	535,51	5
107	RECURSOS HUMANOS	ENCARGADA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	C	110,40	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	518,86	5
108	DOCENCIA E INVESTIGACION	COORDINADOR DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	D	153,60	C	71,50	C	63,00	C	A	30,80	C	B	58,29	D	85,25	C	B	88,75	A	1	10,00	561,19	6
109	SEGURIDAD	JEFE DE SEGURIDAD INTERNA	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	E	60,50	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	512,76	5
110	ADMISION CAJA	JEFE DE ADMISIÓN	C	110,40	B	42,25	C	63,00	B	D	50,60	B	B	42,86	D	85,25	C	C	100,00	C	3	70,00	564,36	6
111	PLANEAMIENTO	JEFE DE PLANEAMIENTO	D	153,60	C	71,50	C	63,00	C	B	40,70	C	C	73,71	C	60,50	A	B	21,25	B	2	40,00	524,26	5
112	MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	B	67,20	C	71,50	C	63,00	B	D	50,60	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	515,26	5
113	IMÁGENES	COORDINADOR (A) DE IMÁGENES	C	110,40	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	B	C	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	503,44	5
114	CULTURA	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CULTURA	C	110,40	C	71,50	C	63,00	C	C	50,60	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	502,86	5
115	OFICINA GESTION DE LA CALIDAD	JEFE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	E	196,80	D	100,75	C	63,00	B	B	30,80	D	B	73,71	C	60,50	A	B	21,25	B	2	40,00	586,81	6
116	FARMACIA	QUÍMICO FARMACÉUTICO ASISTENTE	D	153,60	B	42,25	B	36,00	B	E	60,50	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	539,89	5
117	GERENCIA POLICLINICA	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	C	110,40	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	518,86	5
118	RECURSOS HUMANOS	GENERALISTA DE RECURSOS HUMANOS	D	153,60	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	532,81	5

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDESPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDESPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRATO	NÚMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EXIGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE	IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE					
119	CENTRAL TELEFÓNICA	ENCARGADO DE CENTRAL TELEFÓNICA	B	67,20	B	42,25	C	63,00	B	E	60,50	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	495,06	5
120	TESORERIA	SUPERVISOR DE CAJA Y ADMISIÓN	B	67,20	C	71,50	B	36,00	B	B	30,80	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	467,61	5
121	PAGOS	COORDINADORA DE CAJA	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	463,69	5
122	EMERGENCIA	MÉDICO DE EMERGENCIA - TRIAJE	D	153,60	A	13,00	D	90,00	A	A	11,00	B	C	58,29	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	520,39	5
123	SISTEMAS	ADMINISTRADOR DE REDES Y COMUNICACIONES	C	110,40	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	B	C	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	503,44	5
124	SISTEMAS	ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	B	C	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	503,44	5
125	ENFERMERIA	ENFERMERO DE HOSPITALIZACIÓN	D	153,60	A	13,00	B	36,00	B	C	40,70	B	B	42,86	C	60,50	C	C	100,00	C	3	70,00	516,66	5
126	IDIOMA	COORDINADOR PEDAGÓGICO JAPONÉS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	B	30,80	C	B	58,29	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	498,49	5
127	ASISTENCIA SOCIAL	ASISTENTA SOCIAL	C	110,40	B	42,25	C	63,00	C	C	50,60	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	498,36	5
128	CONVENIOS Y TARIFA	ENCARGADO DE CONVENIOS Y TARIFAS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	B	30,80	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	523,24	5
129	MANTENIMIENTO	ENCARGADO DE INFRAESTRUCTURA	B	67,20	B	42,25	C	63,00	B	C	40,70	C	C	73,71	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	451,36	5
130	ORGANIZACIÓN	JEFE DE ORGANIZACIÓN Y DEPORTE	C	110,40	C	71,50	C	63,00	B	C	40,70	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	492,96	5
131	SISTEMAS	COORDINADOR DE SOPORTE TÉCNICO	B	67,20	C	71,50	C	63,00	B	C	40,70	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	474,51	5
132	ENFERMERIA	ENFERMERO CONSULTORIO	D	153,60	A	13,00	B	36,00	B	C	40,70	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	505,41	5
133	INFRAESTRUCTURA	JEFE DE COORDINACIÓN DE EVENTOS	B	67,20	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	444,81	5
134	IMÁGENES	TECNÓLOGO MÉDICO DE IMÁGENES	D	153,60	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	474,10	5
135	HISTORIAS CLÍNICAS	ENCARGADA DE HISTORIAS CLÍNICAS	B	67,20	C	71,50	C	63,00	A	C	30,80	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	439,86	5
136	PRESIDENCIA	JEFE DE ASUNTOS INSTITUCIONALES	B	67,20	D	100,75	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	437,74	5
137	OPTICA	ÓPTICO TÉCNICO - VENTAS	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	463,69	5
138	FACTURACION	FACTURADOR SENIOR	B	67,20	C	71,50	B	36,00	B	C	40,70	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	462,94	5
139	TESORERIA Y COBRANZA	ASISTENTE FINANCIERO	D	153,60	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	A	B	21,25	C	3	70,00	495,31	5
140	PATOLOGIA	TECNÓLOGO DE PATOLOGÍA	D	153,60	C	71,50	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	C	60,50	A	B	21,25	C	3	70,00	466,71	5
141	MANTENIMIENTO	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	B	67,20	B	42,25	C	63,00	A	C	30,80	B	C	58,29	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	426,04	5
142	UNIDAD DE CURSOS	COORDINADOR ACADÉMICO DE CURSOS LIBRES	C	110,40	B	42,25	C	63,00	B	B	30,80	B	C	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	493,99	5
143	LOGISTICA	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	492,61	5

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTADO NÚMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EXIGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE			IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE	
144	ENFERMERIA	ENFERMERA	D	153,60	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	480,21	5
145	COBRANZA	AUXILIAR DE CRÉDITOS Y COBRANZAS (PACIENTES PRIVADOS)	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	420,16	4
146	COBRANZA	AUXILIAR DE CRÉDITOS Y COBRANZAS (COMPAÑÍAS DE SEGURO)	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	C	3	70,00	420,16	4
147	DIRECCIÓN MEDICA	MÉDICO TÓPICO DE ATENCIÓN INMEDIATA	D	153,60	C	71,50	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	479,46	5
148	SELECCIÓN DE PERSON	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	D	153,60	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	505,81	5
149	MARKETING	COORDINADOR DE MARKETING Y PROMOCIÓN	C	110,40	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	C	A	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	434,01	5
150	RECURSOS HUMANOS	ENFERMERA OCUPACIONAL	E	196,80	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	493,41	5
151	TESORERIA	ENCARGADA DE CAJA Y ADMISIÓN	B	67,20	C	71,50	B	36,00	B	F	70,40	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	437,03	5
152	UNIDAD DE CURSOS	COORDINADOR DE MARKETING	C	110,40	B	42,25	C	63,00	C	B	40,70	B	C	58,29	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	479,14	5
153	FACTURACION	COORDINADOR DE FACTURACION, SEGUROS Y CONVENIOS	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	D	50,60	C	C	73,71	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	434,26	5
154	EPIDEMIOLOGIA	ENFERMERA (O) EPIDEMIOLOGÍA	D	153,60	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	C	73,71	B	35,75	C	C	100,00	B	2	40,00	492,31	5
155	PATOLOGIA CLÍNICA	TECNÓLOGO LABORATORIO SENIOR	D	153,60	C	71,50	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	C	60,50	A	B	21,25	C	3	70,00	435,85	5
156	PAGOS	ASISTENTE DE TESORERÍA	C	110,40	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	C	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	417,94	4
157	LOGISTICA	ENCARGADO DE ALMACÉN	B	67,20	B	42,25	C	63,00	A	B	20,90	B	C	58,29	B	35,75	C	C	100,00	B	2	40,00	427,39	5
158	PATOLOGIA CLÍNICA	COORD. ADM. LABORATORIO Y REHABILITACIÓN	B	67,20	C	71,50	B	36,00	B	C	40,70	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	422,76	4
159	SISTEMAS	COORDINADOR DE PROCESOS	C	110,40	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	C	B	58,29	C	60,50	A	B	21,25	B	2	40,00	435,94	5
160	AUDITORIA	ANALISTA DE AUDITORIA INTERNA	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	462,61	5
161	LEGAL	ASISTENTE LEGAL	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	462,61	5
162	CULTURA	COORDINADOR DE EVENTOS	C	110,40	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	434,01	5
163	DIAGNOSTICO POR IMÁ	TECNÓLOGO RADÍOLOGO	D	153,60	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	449,35	5
164	INFRAESTRUCTURA	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	B	30,80	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	408,36	4
165	UNIDAD DE CURSOS	COORDINADOR ACADÉMICO DE CURSOS EMPRESAS	C	110,40	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	B	C	58,29	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	449,44	5
166	INFRAESTRUCTURA	ASISTENTE DE INFRAESTRUCTURA	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	422,44	4
167	LABORATORIO	COORDINADORA ADMINISTRATIVA LABORATORIO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	A	20,90	C	C	73,71	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	404,56	4
168	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RR.HH.	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	403,99	4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO CALIFICACIÓN EQUIVALENTE	NUMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EMBIENCIA	IMPACTO	PUNTAJE			IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE	
169	ADMISION CAJA	COORDINADOR (A) DE ATENCIÓN AMBULATORIA	B	67,20	A	13,00	C	63,00	B	G	80,30	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	430,86	5
170	PATOLOGIA CLÍNICA	TECNÓLOGO LABORATORIO JUNIOR	D	153,60	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	C	60,50	A	B	21,25	C	3	70,00	406,60	4
171	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE SOCIAL	C	110,40	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	388,58	4
172	ADMISION CAJA	SUPERVISOR (A) DE ATENCIÓN AMBULATORIA	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	G	70,40	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	423,21	4
173	CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD I	C	110,40	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	C	C	73,71	C	60,50	A	A	10,00	B	2	40,00	410,86	4
174	SISTEMAS	SUPERVISOR DE SOPORTE TÉCNICO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	C	40,70	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	393,51	4
175	CONTABILIDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD	B	67,20	A	13,00	C	63,00	A	A	11,00	C	B	58,29	C	60,50	C	A	77,50	C	3	70,00	420,49	4
176	MUSEO	COORDINADOR DEL MUSEO	B	67,20	C	71,50	C	63,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	C	A	77,50	B	2	40,00	393,38	4
177	LABORATORIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	364,56	4
178	LABORATORIO	ASISTENTE DE LABORATORIO	C	110,40	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	407,76	4
179	ACTIVOS FIJOS	ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	407,01	4
180	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE MARKETING I	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	407,01	4
181	MEDICINA FISICA	TECNÓLOGO MEDICINA FISICA Y TERAPIA DE REHABILITACIÓN	D	153,60	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	B	2	40,00	394,60	4
182	INFRAESTRUCTURA	ASISTENTE DE LOGÍSTICA Y ACTIVOS FIJOS	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	B	20,90	C	B	58,29	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	389,14	4
183	ADMISION CAJA	COORDINADOR (A) DE ATENCIÓN HOSPITALARIA	B	67,20	A	13,00	C	63,00	A	D	40,70	B	B	42,86	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	416,01	4
184	FONDO EDITORIAL	COORDINADORA DE FONDO EDITORIAL	C	110,40	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	B	A	27,43	C	60,50	C	A	77,50	A	1	10,00	402,08	4
185	GERENCIA	ASISTENTE DE GERENCIA	B	67,20	C	71,50	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	378,49	4
186	ADMISION CAJA	SUPERVISOR (A) DE ATENCIÓN IMÁGENES	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	D	50,60	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	403,41	4
187	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS (SEDE CENTRAL)	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	392,44	4
188	REHABILITACION	TECNÓLOGO MED. MEDIC. FIS. Y TERAPIAS REH	D	153,60	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	C	3	70,00	397,60	4
189	COMUNICACIONES	ASISTENTE DE COMUNICACIONES - PRENSA	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	C	73,71	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	407,86	4
190	MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	363,81	4
191	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE RECURSOS DE HUMANOS	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	407,01	4
192	CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	C	60,50	A	B	21,25	B	2	40,00	379,69	4
193	CONTABILIDAD	ASISTENTE DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	C	60,50	A	B	21,25	B	2	40,00	379,69	4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	No de Grados	Ponderación	No de Grados	Ponderación	No de Grados	Ponderación	No de Grados	Ponderación	No de Grados	Ponderación	No de Grados	Ponderación	No de Grados	Ponderación	No de Grados						
			24,00%	6	13,00%	5	9,00%	4	9,00%	11	12,00%	8	11,00%	5	10,00%	9	10,00%	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO CALIFICACIÓN O ESTRATO	NÚMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EXIGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE	IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE					
194	IMÁGENES	ASISTENTE DE IMÁGENES	C	110,40	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	377,76	4
195	AUDITORIA	ASISTENTE DE AUDITORIA INTERNA	C	110,40	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	C	60,50	A	B	21,25	B	2	40,00	350,44	4
196	LOGÍSTICA	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	A	77,50	B	2	40,00	352,56	4
197	INFRAESTRUCTURA	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	D	40,70	A	A	12,00	B	35,75	C	A	77,50	B	2	40,00	351,40	4
198	SELECCIÓN DE PERSONAS	AUXILIAR DE SELECCIÓN	C	110,40	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	C	B	58,29	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	393,19	4
199	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - TÓPICO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	B	30,80	B	B	42,86	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	342,36	3
200	CULTURA	COORDINADOR DE BIBLIOTECA	C	110,40	B	42,25	C	63,00	C	B	40,70	B	A	27,43	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	382,28	4
201	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE TESORERÍA (EDUCACIÓN)	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	336,81	3
202	TESORERÍA	ASISTENTE DE TESORERÍA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	336,81	3
203	DIRECCIÓN MEDICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	363,81	4
204	FACTURACION	FACTURADOR HOSPITALARIO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	336,81	3
205	TESORERÍA	ASISTENTE DE TESORERÍA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	336,81	3
206	TESORERÍA	COORD. ADMISION LABORATORIO	B	67,20	C	71,50	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	362,20	4
207	SISTEMAS	ANALISTA PROGRAMADOR I	C	110,40	B	42,25	C	63,00	A	A	11,00	B	B	42,86	C	60,50	A	A	10,00	A	1	10,00	350,01	4
208	COMUNICACIONES	ASISTENTE DE COMUNICACIONES	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	377,01	4
209	SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE MANTENIMIENTO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	332,95	3
210	DIRECCIÓN MEDICA	SECRETARIA DE GERENCIA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	B	A	20,90	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	331,28	3
211	GERENCIA	SECRETARIA DE GERENCIA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	B	A	20,90	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	331,28	3
212	INFRAESTRUCTURA	PARAMÉDICO - PREVENCIÓNISTA	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	C	60,50	C	B	88,75	B	2	40,00	328,45	3
213	PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PLANEAMIENTO	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	A	B	21,25	C	3	70,00	369,51	4
214	ÓPTICA	ÓPTICO TÉCNICO - TALLER	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	A	77,50	C	3	70,00	324,70	3
215	COMUNICACIONES	ASISTENTE DE COMUNICACIONES - AUDIOVISUALES	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	365,76	4
216	TEATRO	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TEATRO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	321,38	3
217	DIRECCIÓN MEDICA	TÉCNICO ASISTENTE ESPECIALIZADO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	348,38	3
218	FARMACIA	TÉCNICO EN FARMACIA (RECEPCIÓN DE MERCADERÍA)	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	321,38	3
219	CENTRO OBSTETRICO	TÉCNICO(A) DE ENFERMERÍA - OBSTETRICIA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	B	A	20,90	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	345,85	3

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO SUPERVISADO O CALIFICACIÓN O ESTRATO	NUMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPACTANCIA DEL ADIVISIVACION O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EMERGENCIA	IMPACTO			PUNTAJE	IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE
220	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERIA DE CENTRAL DE ESTERILIZACIÓN	B	67,20	B	42,25	A	9,00	B	A	20,90	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	345,85	3
221	MEDICINA FISICA	TÉCNICO MEDICINA FÍSICA Y TERAPIA DE REHABILITACIÓN	B	67,20	B	42,25	A	9,00	B	A	20,90	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	315,85	3
222	FARMACIA	ASISTENTE DE FARMACIA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	337,56	3
223	CREDITO EDUCATIVO	COORDINADOR DEL DP.TO. DE CRÉDITO EDUCATIVO	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	334,56	3
224	FACTURACION	FACTURADOR (AMBULATORIO)	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	307,56	3
225	FARMACIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	307,56	3
226	UNIDAD DE CURSOS	DISEÑADOR GRÁFICO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	333,81	3
227	COMUNICACIONES	DISEÑADOR GRÁFICO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	333,81	3
228	GERENCIA POLICLINICA	SECRETARIA DE GERENCIA ADMINISTRATIVA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	306,81	3
229	PATOLOGIA CLÍNICA	TÉCNICO DE LABORATORIO SENIOR	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	305,95	3
230	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA UCI	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	305,95	3
231	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA UCIN	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	305,95	3
232	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA CENTRO QUIRÚRGICO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	305,95	3
233	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA EMERGENCIA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	305,95	3
234	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA GASTROENTEROLOGÍA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	305,95	3
235	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA HOSPITALIZACIÓN	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	305,95	3
236	ASISTENCIA SOCIAL	ASISTENTA SOCIAL JUNIOR	C	110,40	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	347,76	3
237	ADMISION CAJA	ADMISIONISTA HOSPITALARIA	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	302,95	3
238	SEGURIDAD	PREVENCIONISTA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	248,93	2
239	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE ADMINISTRATIVO	B	67,20	A	13,00	B	36,00	B	C	40,70	B	A	27,43	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	318,83	3
240	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE MARKETING II	C	110,40	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	305,65	3
241	PAGOS	AUXILIAR DE CAJA	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	A	A	10,00	C	3	70,00	285,81	3
242	REHABILITACION	MASAJISTA TERAPÉUTICO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	B	2	40,00	281,20	3
243	SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	306,70	3
244	SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	C	3	70,00	306,70	3

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO SUPERVISADO CALIFICACIÓN O ESTRATO	NUMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EMERGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE	IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE					
245	INFRAESTRUCTURA	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	A	24,00	B	42,25	B	36,00	A	E	50,60	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	263,35	3
246	FARMACIA	TÉCNICO EN FARMACIA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	305,95	3
247	DIRECCIÓN MEDICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	304,56	3
248	RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR DE RR.HH.	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	277,56	3
249	ENFERMERIA	AUXILIAR DENTAL	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	B	2	40,00	173,20	1
250	CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD II	C	110,40	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	A	A	10,00	B	2	40,00	312,83	3
251	PATOLOGIA	COUNTER DE PATOLÓGICA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	A	77,50	B	2	40,00	253,11	3
252	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	A	B	21,25	A	1	10,00	266,31	3
253	SISTEMAS	TECNICO EN COMPUTACION E INFORMATICA	B	67,20	B	42,25	B	36,00	B	A	20,90	A	A	12,00	B	35,75	A	A	10,00	B	2	40,00	264,10	3
254	SISTEMAS	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN	B	67,20	C	71,50	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	A	A	10,00	B	2	40,00	283,45	3
255	ENFERMERIA	SECRETARIA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	A	11,00	C	B	88,75	A	1	10,00	282,06	3
256	SISTEMAS	ASISTENTE DE SOPORTE TÉCNICO	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	A	A	10,00	B	2	40,00	254,20	3
257	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	B	2	40,00	281,20	3
258	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA CONSULTORIO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	B	2	40,00	281,20	3
259	LOGISTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - LOGÍSTICA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	280,13	3
260	REHABILITACION	TÉCNICO DE REHABILITACIÓN	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	A	1	10,00	251,20	3
261	FARMACIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (INGRESO DE MERCADERÍA)	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	277,56	3
262	MEDICINA FISICA	ADMISIONISTA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	233,50	2
263	IMÁGENES	TÉCNICO (A) DE ENFERMERÍA - IMÁGENES	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	276,70	3
264	LABORATORIO	TÉCNICO DE LABORATORIO	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	276,70	3
265	MANTENIMIENTO	TÉCNICO MANTENIMIENTO DE EQUIPOS BIOMEDICOS	B	67,20	B	42,25	A	9,00	B	A	20,90	A	A	12,00	B	35,75	A	B	21,25	B	2	40,00	248,35	2
266	PATOLOGIA CLÍNICA	TÉCNICO DE LABORATORIO JUNIOR	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	A	1	10,00	246,70	2
267	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (COMISIONES)	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	A	B	21,25	B	2	40,00	269,31	3
268	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (LIQUIDACIÓN MÉDICA)	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	A	B	21,25	B	2	40,00	269,31	3
269	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (CAJA LABORATORIO)	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	239,95	2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO CALIFICADO POR MÁS DE CALIFICACION O ESTRATO	NUMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACION O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EMERGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE	IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE					
270	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (CAJA)	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	239,95	2
271	LOGISTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (ALMACÉN)	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	264,70	3
272	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	B	42,86	B	35,75	A	B	21,25	A	1	10,00	237,06	2
273	DIRECCIÓN MEDICA	AUXILIAR DE OFICINA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	235,45	2
274	IDIOMA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (IDIOMA)	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	235,45	2
275	DOCENCIA E INVESTIG	PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES	C	110,40	A	13,00	A	9,00	C	A	30,80	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	273,70	3
276	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (ADMISIÓN)	A	24,00	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	B	2	40,00	238,00	2
277	ASISTENCIA SOCIAL	AUXILIAR DE C.R.R.J.	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	B	2	40,00	251,95	3
278	PHARMA	AUXILIAR DE CRRJ	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	B	2	40,00	251,95	3
279	SEGURIDAD	OPERADOR DEL CENTRO DE CONTROL DE CÁMARAS	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	A	B	21,25	B	2	40,00	224,63	2
280	PAGOS	AUXILIAR DE OFICINA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	207,68	2
281	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISIONISTA - VIP	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	233,50	2
282	OPTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	B	88,75	B	2	40,00	233,50	2
283	INFRAESTRUCTURA	CHOFER- ENCARGADO DE IMPRENTA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	A	1	10,00	178,75	1
284	INFRAESTRUCTURA	CHOFER MENSAJERO - MANTENIMIENTO	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	A	1	10,00	178,75	1
285	INFRAESTRUCTURA	CHOFER MENSAJERO	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	A	1	10,00	178,75	1
286	MANTENIMIENTO	TÉCNICO ELECTRICISTA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	B	A	20,90	A	A	12,00	B	35,75	A	B	21,25	B	2	40,00	248,35	2
287	MANTENIMIENTO	TÉCNICO ELECTROMECAÁNICO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	B	A	20,90	A	A	12,00	B	35,75	A	B	21,25	B	2	40,00	248,35	2
288	PAGOS	CAJERA	B	67,20	A	13,00	B	36,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	A	A	10,00	B	2	40,00	215,63	2
289	PLANEAMIENTO	TÉCNICO DE PLANEAMIENTO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	A	A	10,00	B	2	40,00	242,63	2
290	INFRAESTRUCTURA	AUXILIAR DE ALMACÉN	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	241,56	2
291	RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	A	A	10,00	B	2	40,00	213,38	2
292	ADMISION CAJA	ADMISIONISTA EMERGENCIA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	B	B	55,00	A	1	10,00	212,95	2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA			RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA			
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRATO	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICACIONES DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EXIGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE	IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN			GRADO	PUNTAJE	
293	SERVICIOS GENERALES	CHOFER	A	24,00	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	196,75	2
294	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - TÓPICO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	239,95	2
295	NUTRICION	PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES	C	110,40	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	253,90	3
296	GERENCIA	ASISTENTE DE ARCHIVOS	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	C	B	88,75	A	1	10,00	237,38	2
297	CHEQUEO MEDICO PREVENCIÓN	AUXILIAR DE OFICINA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	B	A	20,90	B	A	27,43	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	236,03	2
298	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE COORDINACIÓN ACADÉMICA - CURSOS LIBRES	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	235,45	2
299	UNIDAD DE CURSOS	AUXILIAR DE OFICINA (PROYECCIÓN SOCIAL)	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	C	A	77,50	A	1	10,00	235,45	2
300	INFRAESTRUCTURA	OPERADOR DE CCTV	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	A	B	21,25	B	2	40,00	199,88	2
301	INFRAESTRUCTURA	AUXILIAR DE LOGISTICA	B	67,20	B	42,25	B	36,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	199,45	2
302	UNIDAD DE CURSOS	VENDEDOR (A)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	182,93	2
303	UNIDAD DE CURSOS	SECRETARIA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	226,13	2
304	UNIDAD DE CURSOS	SECRETARIA (CETPRO)	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	226,13	2
305	ENFERMERIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE ENFERMERÍA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	226,13	2
306	IMÁGENES	ASISTENTE DE INFORMES DE IMÁGENES	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	226,13	2
307	CONTABILIDAD	AUXILIAR DE ARCHIVO	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	A	A	10,00	B	2	40,00	197,95	2
308	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (INFORMES)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	B	88,75	B	2	40,00	208,75	2
309	SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO - LABORATORIO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	A	A	10,00	A	1	10,00	197,20	2
310	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	SECRETARIA - CUERPO MÉDICO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	A	B	21,25	A	1	10,00	223,88	2
311	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE	B	67,20	A	13,00	A	9,00	B	A	20,90	B	A	27,43	B	35,75	A	A	10,00	B	2	40,00	223,28	2
312	ENFERMERIA	TÉCNICO DENTAL	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	B	21,25	B	2	40,00	213,70	2
313	ENFERMERIA	TÉCNICO DENTAL	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	B	21,25	B	2	40,00	213,70	2
314	ADMISION CAJA	ADMISIONISTA AMBULATORIA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	B	B	55,00	A	1	10,00	169,75	1
315	OFICINA GESTION DE L	SECRETARIA	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	B	35,75	A	A	10,00	A	1	10,00	212,63	2
316	CENTRAL TELEFÓNICA	TELEOPERADORA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	210,70	2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRATO	NÚMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EXIGENCIA	IMPACTO	PUNTAJE	IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE					
317	MANTENIMIENTO	TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
318	CULTURA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	210,70	2
319	ORGANIZACIÓN	ASISTENTE ADM. BASE DE DATOS	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	210,70	2
320	ORGANIZACIÓN	SECRETARIA RECEPCIONISTA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	210,70	2
321	ORGANIZACIÓN	SECRETARIA RECEPCIONISTA (SUPERVISORA)	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	210,70	2
322	UNIDAD DE CURSOS	SECRETARIA (COUNTER EDUCACIÓN)	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	210,70	2
323	JINNAI	AUXILIAR DE OFICINA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	210,70	2
324	ASISTENCIA SOCIAL	AUXILIAR DE OFICINA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	210,70	2
325	COCINA	COCINERO	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	C	30,80	A	A	12,00	A	11,00	A	B	21,25	A	1	10,00	203,50	2
326	PATOLOGIA CLÍNICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	B	67,20	B	42,25	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	187,88	2
327	COCINA	AYUDANTE DE COCINA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	B	21,25	B	2	40,00	141,25	1
328	ADMISION CAJA	COUNTER DE ATENCIÓN AMBULATORIA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
329	ENFERMERIA	COUNTER ADMINISTRATIVO - GASTROENTEROLOGÍA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
330	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACIÓN	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
331	LOGISTICA	AUXILIAR DE ALMACÉN	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
332	MANTENIMIENTO	AUXILIAR DE ROPERÍA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
333	SERVICIO AL CLIENTE	ANFITRIÓN (A)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
334	SERVICIO AL CLIENTE	AUXILIAR DE OFICINA	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
335	HISTORIAS CLINICAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
336	PATOLOGIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
337	SERVICIOS GENERALES	CONSERJE	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	C	A	77,50	A	1	10,00	167,50	1
338	HISTORIAS CLINICAS	MENSAJERO (A)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	B	21,25	A	1	10,00	111,25	1
339	DIAGNOSTICO POR IMAGEN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - OFICINA	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	B	42,86	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	174,06	1
340	MANTENIMIENTO	OPERARIO DE MANTENIMIENTO (SEGURIDAD)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	A	A	10,00	A	1	10,00	124,75	1

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

N°	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		AUTONOMÍA DEL TRABAJO		RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		RESPONSABILIDAD POR INFORMES		COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA		RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA				
			Ponderación	24,00%	Ponderación	13,00%	Ponderación	9,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	12,00%	Ponderación	11,00%	Ponderación	10,00%	Ponderación	10,00%						
			No de Grados	6	No de Grados	5	No de Grados	4	No de Grados	11	No de Grados	8	No de Grados	5	No de Grados	9	No de Grados	4						
			Razón de Crecimiento	43,20	Razón de Crecimiento	29,25	Razón de Crecimiento	27,00	Razón de Crecimiento	9,90	Razón de Crecimiento	15,43	Razón de Crecimiento	24,75	Razón de Crecimiento	11,25	Razón de Crecimiento	30,00						
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRATO	NUMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS	PUNTAJE	COMPLEJIDAD DEL INFORME	IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	EXIGENCIA	IMPACTO			PUNTAJE	IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	GRADO	PUNTAJE
341	MANTENIMIENTO	OPERARIO DE MANTENIMIENTO (TEATRO)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	B	35,75	A	A	10,00	A	1	10,00	124,75	1
342	PATOLOGIA CLÍNICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (FUNCIONES ANFITRIONA LOCAL A	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	B	A	43,75	A	1	10,00	133,75	1
343	CONTABILIDAD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (CONTABILIDAD)	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	143,20	1
344	ENFERMERIA	MENSAJERO	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	143,20	1
345	ENFERMERIA	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	B	67,20	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	143,20	1
346	PATOLOGIA CLÍNICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (ALMACÉN)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	B	A	27,43	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	115,43	1
348	MANTENIMIENTO	OPERARIO DE MANTENIMIENTO (EVENTOS)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	100,00	1
349	MANTENIMIENTO	OPERARIO DE MANTENIMIENTO (GENERAL)	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	100,00	1
350	HISTORIAS CLINICAS	MENSAJERO	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	100,00	1
351	SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II -LIMPIEZA Y TRASLADO D	A	24,00	A	13,00	A	9,00	A	A	11,00	A	A	12,00	A	11,00	A	A	10,00	A	1	10,00	100,00	1

Nota. De Información detallada de los puntajes en la matriz de evaluación de puestos, por CMS, 2018.

Anexos 2: Clasificación de puestos administrativos según el puntaje total

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS						
Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
1	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	OPERARIO DE MANTENIMIENTO (EVENTOS)	100,00	1	ADM
2	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	OPERARIO DE MANTENIMIENTO (GENERAL)	100,00	1	ADM
3	CLÍNICA	HISTORIAS CLINICAS	MENSAJERO	100,00	1	ADM
4	CLÍNICA	SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II -(LIMPIEZA Y TRASLADO D	100,00	1	ADM
5	CLÍNICA	HISTORIAS CLINICAS	MENSAJERO (A)	111,25	1	ADM
6	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (ALMACÉN)	115,43	1	ADM
7	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	OPERARIO DE MANTENIMIENTO (SEGURIDAD)	124,75	1	ADM
8	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	OPERARIO DE MANTENIMIENTO (TEATRO)	124,75	1	ADM
9	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (FUNCIONES ANFITRIONA LOCAL A	133,75	1	ADM
10	CLÍNICA	COCINA	AYUDANTE DE COCINA	141,25	1	ADM
11	CLÍNICA	CONTABILIDAD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (CONTABILIDAD)	143,20	1	ADM
12	CLÍNICA	ENFERMERIA	MENSAJERO	143,20	1	ADM
13	CLÍNICA	ENFERMERIA	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	143,20	1	ADM
14	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES	167,50	1	ADM
15	CLÍNICA	ADMISION CAJA	COUNTER DE ATENCIÓN AMBULATORIA	167,50	1	ADM
16	CLÍNICA	ENFERMERIA	COUNTER ADMINISTRATIVO - GASTROENTEROLOGÍA	167,50	1	ADM
17	CLÍNICA	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACIÓN	167,50	1	ADM
18	CLÍNICA	LOGISTICA	AUXILIAR DE ALMACÉN	167,50	1	ADM
19	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	AUXILIAR DE ROPERÍA	167,50	1	ADM
20	CLÍNICA	SERVICIO AL CLIENTE	ANFITRIÓN (A)	167,50	1	ADM
21	CLÍNICA	SERVICIO AL CLIENTE	AUXILIAR DE OFICINA	167,50	1	ADM
22	CLÍNICA	HISTORIAS CLINICAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	167,50	1	ADM
23	CLÍNICA	PATOLOGIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	167,50	1	ADM
24	CLÍNICA	SERVICIOS GENERALES	CONSERJE	167,50	1	ADM
25	CLÍNICA	ADMISION CAJA	ADMISIONISTA AMBULATORIA	169,75	1	ADM
26	CLÍNICA	DIAGNOSTICO POR IMÁ	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - OFICINA	174,06	1	ADM
27	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	CHOFER- ENCARGADO DE IMPRENTA	178,75	1	ADM
28	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	CHOFER MENSAJERO - MANTENIMIENTO	178,75	1	ADM
29	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	CHOFER MENSAJERO	178,75	1	ADM

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
30	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	VENDEDOR (A)	182,93	2	ADM
31	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	187,88	2	ADM
32	CLÍNICA	SERVICIOS GENERALES	CHOFER	196,75	2	ADM
33	CLÍNICA	SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO - LABORATORIO	197,20	2	ADM
34	CLÍNICA	CONTABILIDAD	AUXILIAR DE ARCHIVO	197,95	2	ADM
35	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	AUXILIAR DE LOGISTICA	199,45	2	ADM
36	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	OPERADOR DE CCTV	199,88	2	ADM
37	CLÍNICA	COCINA	COCINERO	203,50	2	ADM
38	CLÍNICA	PAGOS	AUXILIAR DE OFICINA	207,68	2	ADM
39	CLÍNICA	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (INFORMES)	208,75	2	ADM
40	CLÍNICA	CENTRAL TELEFÓNICA	TELEOPERADORA	210,70	2	ADM
41	CLÍNICA	CULTURA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	210,70	2	ADM
42	CLÍNICA	ORGANIZACIÓN	ASISTENTE ADM. BASE DE DATOS	210,70	2	ADM
43	CLÍNICA	ORGANIZACIÓN	SECRETARIA RECEPCIONISTA	210,70	2	ADM
44	CLÍNICA	ORGANIZACIÓN	SECRETARIA RECEPCIONISTA (SUPERVISORA)	210,70	2	ADM
45	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	SECRETARIA (COUNTER EDUCACIÓN)	210,70	2	ADM
46	CLÍNICA	PHARMA	AUXILIAR DE OFICINA	210,70	2	ADM
47	CLÍNICA	ASISTENCIA SOCIAL	AUXILIAR DE OFICINA	210,70	2	ADM
48	CLÍNICA	OFICINA GESTION DE L	SECRETARIA	212,63	2	ADM
49	CLÍNICA	ADMISION CAJA	ADMISIONISTA EMERGENCIA	212,95	2	ADM
50	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	213,38	2	ADM
51	CLÍNICA	PAGOS	CAJERA	215,63	2	ADM
52	CLÍNICA	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE	223,28	2	ADM
53	CLÍNICA	OFICINA DE ADMINISTRACION	SECRETARIA - CUERPO MÉDICO	223,88	2	ADM
54	CLÍNICA	SEGURIDAD	OPERADOR DEL CENTRO DE CONTROL DE CÁMARAS	224,63	2	ADM
55	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	SECRETARIA	226,13	2	ADM
56	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	SECRETARIA (CETPRO)	226,13	2	ADM
57	CLÍNICA	ENFERMERIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE ENFERMERÍA	226,13	2	ADM
58	CLÍNICA	IMÁGENES	ASISTENTE DE INFORMES DE IMÁGENES	226,13	2	ADM
59	CLÍNICA	MEDICINA FISICA	ADMISIONISTA	233,50	2	ADM

SCIENTIA ET PRAXIS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
60	CLÍNICA	SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISIONISTA - VIP	233,50	2	ADM
61	CLÍNICA	OPTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	233,50	2	ADM
62	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	AUXILIAR DE OFICINA	235,45	2	ADM
63	CLÍNICA	IDIOMA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO(IDIOMA)	235,45	2	ADM
64	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE COORDINACIÓN ACADÉMICA - CURSOS LI	235,45	2	ADM
65	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	AUXILIAR DE OFICINA (PROYECCIÓN SOCIAL)	235,45	2	ADM
66	CLÍNICA	CHEQUEO MEDICO PRE	AUXILIAR DE OFICINA	236,03	2	ADM
67	CLÍNICA	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE	237,06	2	ADM
68	CLÍNICA	GERENCIA	ASISTENTE DE ARCHIVOS	237,38	2	ADM
69	CLÍNICA	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (ADMISIÓN)	238,00	2	ADM
70	CLÍNICA	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (CAJA LABORATORIO)	239,95	2	ADM
71	CLÍNICA	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (CAJA)	239,95	2	ADM
72	CLÍNICA	OFICINA DE ADMINISTE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - TÓPICO	239,95	2	ADM
73	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	AUXILIAR DE ALMACÉN	241,56	2	ADM
74	CLÍNICA	PLANEAMIENTO	TÉCNICO DE PLANEAMIENTO	242,63	2	ADM
75	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	TÉCNICO MANTENIMIENTO DE EQUIPOS BIOMEDICOS	248,35	2	ADM
76	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	TÉCNICO ELECTRICISTA	248,35	2	ADM
77	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	TÉCNICO ELECTROMECAÁNICO	248,35	2	ADM
78	CLÍNICA	SEGURIDAD	PREVENCIONISTA	248,93	2	ADM



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
79	CLÍNICA	ASISTENCIA SOCIAL	AUXILIAR DE C.R.R.J.	251,95	3	ADM
80	CLÍNICA	JINNAI	AUXILIAR DE CRRJ	251,95	3	ADM
81	CLÍNICA	PATOLOGIA	COUNTER DE PATOLÓGICA	253,11	3	ADM
82	CLÍNICA	NUTRICION	PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES	253,90	3	ADM
83	CLÍNICA	SISTEMAS	ASISTENTE DE SOPORTE TÉCNICO	254,20	3	ADM
84	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	263,35	3	ADM
85	CLÍNICA	SISTEMAS	TECNICO EN COMPUTACION E INFORMATICA	264,10	3	ADM
86	CLÍNICA	LOGISTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (ALMACÉN)	264,70	3	ADM
87	CLÍNICA	OFICINA DE ADMINISTRACION	ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS	266,31	3	ADM
88	CLÍNICA	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (COMISIONES)	269,31	3	ADM
89	CLÍNICA	TESORERIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (LIQUIDACIÓN MÉDICA)	269,31	3	ADM
90	CLÍNICA	DOCENCIA E INVESTIGACION	PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES	273,70	3	ADM
91	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR DE RR.HH.	277,56	3	ADM
92	CLÍNICA	FARMACIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (INGRESO DE MERCADERÍA)	277,56	3	ADM
93	CLÍNICA	LOGISTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - LOGÍSTICA	280,13	3	ADM
94	CLÍNICA	ENFERMERIA	SECRETARIA	282,06	3	ADM
95	CLÍNICA	SISTEMAS	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN	283,45	3	ADM
96	CLÍNICA	PAGOS	AUXILIAR DE CAJA	285,81	3	ADM
97	CLÍNICA	ADMISION CAJA	ADMISIONISTA HOSPITALARIA	302,95	3	ADM
98	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	304,56	3	ADM
99	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE MARKETING II	305,65	3	ADM
100	CLÍNICA	SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	306,70	3	ADM
101	CLÍNICA	SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	306,70	3	ADM
102	CLÍNICA	GERENCIA POLICLINICA	SECRETARIA DE GERENCIA ADMINISTRATIVA	306,81	3	ADM
103	CLÍNICA	FACTURACION	FACTURADOR (AMBULATORIO)	307,56	3	ADM
104	CLÍNICA	FARMACIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	307,56	3	ADM
105	CLÍNICA	CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD II	312,83	3	ADM
106	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE ADMINISTRATIVO	318,83	3	ADM
107	CLÍNICA	TEATRO	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE TEATRO	321,38	3	ADM
108	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	PARAMÉDICO - PREVENIONISTA	328,45	3	ADM
109	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	SECRETARIA DE GERENCIA	331,28	3	ADM
110	CLÍNICA	GERENCIA	SECRETARIA DE GERENCIA	331,28	3	ADM
111	CLÍNICA	SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE MANTENIMIENTO	332,95	3	ADM
112	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	DISEÑADOR GRÁFICO	333,81	3	ADM
113	CLÍNICA	COMUNICACIONES	DISEÑADOR GRÁFICO	333,81	3	ADM
114	CLÍNICA	CREDITO EDUCATIVO	COORDINADOR DEL DPTO. DE CRÉDITO EDUCATIVO	334,56	3	ADM
115	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE TESORERÍA (EDUCACIÓN)	336,81	3	ADM
116	CLÍNICA	TESORERIA	ASISTENTE DE TESORERÍA	336,81	3	ADM
117	CLÍNICA	FACTURACION	FACTURADOR HOSPITALARIO	336,81	3	ADM
118	CLÍNICA	TESORERIA	ASISTENTE DE TESORERÍA	336,81	3	ADM
119	CLÍNICA	FARMACIA	ASISTENTE DE FARMACIA	337,56	3	ADM
120	CLÍNICA	OFICINA DE ADMINISTRACION	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - TÓPICO	342,36	3	ADM
121	CLÍNICA	ASISTENCIA SOCIAL	ASISTENTA SOCIAL JUNIOR	347,76	3	ADM

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
122	CLÍNICA	SISTEMAS	ANALISTA PROGRAMADOR I	350,01	4	ADM
123	CLÍNICA	AUDITORIA	ASISTENTE DE AUDITORIA INTERNA	350,44	4	ADM
124	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES	351,40	4	ADM
125	CLÍNICA	LOGISTICA	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	352,56	4	ADM
126	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES	363,81	4	ADM
127	CLÍNICA	DIRECCIÓN MÉDICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	363,81	4	ADM
128	CLÍNICA	LABORATORIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	364,56	4	ADM
129	CLÍNICA	COMUNICACIONES	ASISTENTE DE COMUNICACIONES - AUDIOVISUALES	365,76	4	ADM
130	CLÍNICA	PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PLANEAMIENTO	369,51	4	ADM
131	CLÍNICA	COMUNICACIONES	ASISTENTE DE COMUNICACIONES	377,01	4	ADM
132	CLÍNICA	IMÁGENES	ASISTENTE DE IMÁGENES	377,76	4	ADM
133	CLÍNICA	GERENCIA	ASISTENTE DE GERENCIA	378,49	4	ADM
134	CLÍNICA	CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	379,69	4	ADM
135	CLÍNICA	CONTABILIDAD	ASISTENTE DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	379,69	4	ADM
136	CLÍNICA	CULTURA	COORDINADOR DE BIBLIOTECA	382,28	4	ADM
137	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE SOCIAL	388,58	4	ADM
138	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	ASISTENTE DE LOGÍSTICA Y ACTIVOS FIJOS	389,14	4	ADM
139	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS (SEDE CENTRAL)	392,44	4	ADM
140	CLÍNICA	SELECCIÓN DE PERSONAL	AUXILIAR DE SELECCIÓN	393,19	4	ADM
141	CLÍNICA	MUSEO	COORDINADOR DEL MUSEO	393,38	4	ADM
142	CLÍNICA	SISTEMAS	SUPERVISOR DE SOPORTE TÉCNICO	393,51	4	ADM
143	CLÍNICA	FONDO EDITORIAL	COORDINADORA DE FONDO EDITORIAL	402,08	4	ADM
144	CLÍNICA	ADMISION CAJA	SUPERVISOR (A) DE ATENCIÓN IMÁGENES	403,41	4	ADM
145	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RR.HH.	403,99	4	ADM
146	CLÍNICA	LABORATORIO	COORDINADORA ADMINISTRATIVA LABORATORIO	404,56	4	ADM
147	CLÍNICA	ACTIVOS FIJOS	ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS	407,01	4	ADM
148	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	ASISTENTE DE MARKETING I	407,01	4	ADM
149	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE RECURSOS DE HUMANOS	407,01	4	ADM
150	CLÍNICA	COMUNICACIONES	ASISTENTE DE COMUNICACIONES - PRENSA	407,86	4	ADM
151	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	408,36	4	ADM
152	CLÍNICA	CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD I	410,86	4	ADM
153	CLÍNICA	ADMISION CAJA	COORDINADOR (A) DE ATENCIÓN HOSPITALARIA	416,01	4	ADM
154	CLÍNICA	PAGOS	ASISTENTE DE TESORERÍA	417,94	4	ADM
155	CLÍNICA	COBRANZA	AUXILIAR DE CRÉDITOS Y COBRANZAS (PACIENTES PRIVADOS)	420,16	4	ADM
156	CLÍNICA	COBRANZA	AUXILIAR DE CRÉDITOS Y COBRANZAS (COMPAÑÍAS DE SEGURO)	420,16	4	ADM
157	CLÍNICA	CONTABILIDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD	420,49	4	ADM
158	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	ASISTENTE DE INFRAESTRUCTURA	422,44	4	ADM
159	CLÍNICA	ADMISION CAJA	SUPERVISOR (A) DE ATENCIÓN AMBULATORIA	423,21	4	ADM

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
160	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	426,04	5	ADM
161	CLÍNICA	LOGISTICA	ENCARGADO DE ALMACÉN	427,39	5	ADM
162	CLÍNICA	ADMISION CAJA	COORDINADOR (A) DE ATENCIÓN AMBULATORIA	430,86	5	ADM
163	CLÍNICA	MARKETING	COORDINADOR DE MARKETING Y PROMOCIÓN	434,01	5	ADM
164	CLÍNICA	CULTURA	COORDINADOR DE EVENTOS	434,01	5	ADM
165	CLÍNICA	FACTURACION	COORDINADOR DE FACTURACIÓN, SEGUROS Y CONVENIOS	434,26	5	ADM
166	CLÍNICA	SISTEMAS	COORDINADOR DE PROCESOS	435,94	5	ADM
167	CLÍNICA	TESORERIA	ENCARGADA DE CAJA Y ADMISIÓN	437,03	5	ADM
168	CLÍNICA	PRESIDENCIA	JEFE DE ASUNTOS INSTITUCIONALES	437,74	5	ADM
169	CLÍNICA	HISTORIAS CLINICAS	ENCARGADA DE HISTORIAS CLÍNICAS	439,86	5	ADM
170	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	JEFE DE COORDINACIÓN DE EVENTOS	444,81	5	ADM
171	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	COORDINADOR ACADÉMICO DE CURSOS EMPRESAS	449,44	5	ADM
172	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	ENCARGADO DE INFRAESTRUCTURA	451,36	5	ADM
173	CLÍNICA	AUDITORIA	ANALISTA DE AUDITORIA INTERNA	462,61	5	ADM
174	CLÍNICA	LEGAL	ASISTENTE LEGAL	462,61	5	ADM
175	CLÍNICA	FACTURACION	FACTURADOR SENIOR	462,94	5	ADM
176	CLÍNICA	PAGOS	COORDINADORA DE CAJA	463,69	5	ADM
177	CLÍNICA	TESORERIA	SUPERVISOR DE CAJA Y ADMISIÓN	467,61	5	ADM
178	CLÍNICA	SISTEMAS	COORDINADOR DE SOPORTE TÉCNICO	474,51	5	ADM
179	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	COORDINADOR DE MARKETING	479,14	5	ADM
180	CLÍNICA	LOGISTICA	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	492,61	5	ADM
181	CLÍNICA	ORGANIZACIÓN	JEFE DE ORGANIZACIÓN Y DEPORTE	492,96	5	ADM
182	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	COORDINADOR ACADÉMICO DE CURSOS LIBRES	493,99	5	ADM
183	CLÍNICA	CENTRAL TELEFÓNICA	ENCARGADO DE CENTRAL TELEFÓNICA	495,06	5	ADM
184	CLÍNICA	TESORERIA Y COBRANZA	ASISTENTE FINANCIERO	495,31	5	ADM
185	CLÍNICA	ASISTENCIA SOCIAL	ASISTENTA SOCIAL	498,36	5	ADM
186	CLÍNICA	IDIOMA	COORDINADOR PEDAGÓGICO JAPONÉS	498,49	5	ADM
187	CLÍNICA	CULTURA	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CULTURA	502,86	5	ADM
188	CLÍNICA	IMÁGENES	COORDINADOR (A) DE IMÁGENES	503,44	5	ADM
189	CLÍNICA	SISTEMAS	ADMINISTRADOR DE REDES Y COMUNICACIONES	503,44	5	ADM
190	CLÍNICA	SISTEMAS	ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	503,44	5	ADM
191	CLÍNICA	SELECCIÓN DE PERSONAL	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	505,81	5	ADM
192	CLÍNICA	SEGURIDAD	JEFE DE SEGURIDAD INTERNA	512,76	5	ADM
193	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	515,26	5	ADM
194	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	ENCARGADA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	518,86	5	ADM
195	CLÍNICA	GERENCIA POLICLINICA	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	518,86	5	ADM
196	CLÍNICA	CONVENIOS Y TARIFA	ENCARGADO DE CONVENIOS Y TARIFAS	523,24	5	ADM
197	CLÍNICA	PLANEAMIENTO	JEFE DE PLANEAMIENTO	524,26	5	ADM
198	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	GENERALISTA DE RECURSOS HUMANOS	532,81	5	ADM
199	CLÍNICA	TESORERIA	JEFE DE TESORERÍA	533,14	5	ADM
200	CLÍNICA	LOGISTICA	JEFE DE LOGÍSTICA	533,14	5	ADM
201	CLÍNICA	TESORERIA	JEFE DE TESORERÍA	538,66	5	ADM
202	CLÍNICA	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	540,46	5	ADM
203	CLÍNICA	HISTORIAS CLINICAS	JEFE DE ARCHIVO	544,64	5	ADM
204	CLÍNICA	TEATRO	ADMINISTRADOR	544,71	5	ADM
205	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	INGENIERO DE EQUIPOS BIOMÉDICOS	548,56	5	ADM
206	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE PLANILLAS	548,56	5	ADM

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
207	CLÍNICA	TESORERIA Y COBRANZAS	JEFE DE TESORERÍA Y COBRANZAS DE LA CLÍNICA	552,94	6	ADM
208	CLÍNICA	ACTIVOS FIJOS	COORDINADOR DE ACTIVOS FIJOS	558,46	6	ADM
209	CLÍNICA	SERVICIOS GENERALES	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	558,66	6	ADM
210	CLÍNICA	DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	COORDINADOR DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	561,19	6	ADM
211	CLÍNICA	ADMISION CAJA	JEFE DE ADMISIÓN	564,36	6	ADM
212	CLÍNICA	CONTABILIDAD	JEFE DE CONTABILIDAD DE LA SEDE PRINCIPAL	566,44	6	ADM
213	CLÍNICA	COMUNICACIONES	JEFE DE COMUNICACIONES Y MARKETING	569,71	6	ADM
214	CLÍNICA	INFRAESTRUCTURA	JEFE DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	569,71	6	ADM
215	CLÍNICA	MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	573,04	6	ADM
216	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	JEFE ACADÉMICO DEL DPTO. DE EDUCACIÓN	573,31	6	ADM
217	CLÍNICA	SISTEMAS	JEFE DE DESARROLLO	573,31	6	ADM
218	CLÍNICA	ADMINISTRACION GENERAL	ASESOR DE LA PRESIDENCIA	573,61	6	ADM
219	CLÍNICA	OFICINA GESTION DE LA CALIDAD	JEFE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	586,81	6	ADM
220	CLÍNICA	CALIDAD Y ACREDITACIÓN	JEFE DE CALIDAD Y ACREDITACIÓN	593,11	6	ADM
221	CLÍNICA	LOGISTICA	JEFE DE LOGÍSTICA	599,71	6	ADM
222	CLÍNICA	PROYECTOS	JEFE DE PROYECTOS	603,31	6	ADM
223	CLÍNICA	SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	613,21	6	ADM
224	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA SEDE PRINCIPAL	614,56	6	ADM
225	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA SEDE 2	614,56	6	ADM
226	CLÍNICA	SELECCIÓN DE PERSONAL	JEFE DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	616,51	6	ADM
227	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE BIENESTAR DEL PERSONAL	616,51	6	ADM
228	CLÍNICA	FACTURACION	JEFE DE FACTURACIÓN	623,69	6	ADM
229	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	JEFE ADMINISTRATIVO DPTO. EDUCACIÓN	628,64	6	ADM
230	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	634,36	6	ADM
231	CLÍNICA	CONTABILIDAD	SUB CONTADOR	637,19	6	ADM
232	CLÍNICA	CONTABILIDAD	JEFE DE CONTABILIDAD	643,77	6	ADM
233	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	AUDITOR MÉDICO	663,87	7	ADM
234	CLÍNICA		AUDITOR INTERNO	677,69	7	ADM
235	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	MEDICO OCUPACIONAL	685,04	7	ADM
236	CLÍNICA	UNIDAD DE CURSOS	DIRECTOR CETPRO	702,91	7	ADM
237	CLÍNICA	ADMINISTRACION	ADMINISTRADOR GENERAL	736,32	7	ADM
238	CLÍNICA	SISTEMAS	JEFE CORPORATIVO DE SISTEMAS	737,09	7	ADM
239	CLÍNICA		ASESOR LEGAL	742,62	7	ADM
240	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	DIRECTOR MÉDICO ADJUNTO	756,12	8	ADM
241	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	JEFE CORPORATIVO DE RRHH	756,89	8	ADM
242	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	JEFE DE AUDITORÍA MÉDICA	761,52	8	ADM
243	CLÍNICA	CONTABILIDAD	CONTADOR GENERAL	762,42	8	ADM
244	CLÍNICA	GERENCIA SEDE 2	GERENTE DE SISTEMAS	905,82	9	ADM
245	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	DIRECTOR MÉDICO	927,55	9	ADM
246	CLÍNICA	GERENCIA	GERENTE CLÍNICA	970,30	9	ADM
247	CLÍNICA	GERENCIA	GERENTE CMS	980,20	9	ADM

Anexos 3: Clasificación de puestos asistenciales según el puntaje total

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
1	CLÍNICA	ENFERMERIA	AUXILIAR DENTAL	173,20	1	ASISTENCIAL
2	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DENTAL	213,70	2	ASISTENCIAL
3	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DENTAL	213,70	2	ASISTENCIAL
4	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	TÉCNICO DE LABORATORIO JUNIOR	246,70	2	ASISTENCIAL
5	CLÍNICA	REHABILITACION	TÉCNICO DE REHABILITACIÓN	251,20	3	ASISTENCIAL
6	CLÍNICA	IMÁGENES	TÉCNICO (A) DE ENFERMERÍA - IMÁGENES	276,70	3	ASISTENCIAL
7	CLÍNICA	LABORATORIO	TÉCNICO DE LABORATORIO	276,70	3	ASISTENCIAL
8	CLÍNICA	REHABILITACION	MASAJISTA TERAPÉUTICO	281,20	3	ASISTENCIAL
9	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA	281,20	3	ASISTENCIAL
10	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA CONSULTORIO	281,20	3	ASISTENCIAL
11	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	TÉCNICO DE LABORATORIO SENIOR	305,95	3	ASISTENCIAL
12	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA UCI	305,95	3	ASISTENCIAL
13	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA UCIN	305,95	3	ASISTENCIAL
14	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA CENTRO QUIRÚRGICO	305,95	3	ASISTENCIAL
15	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA EMERGENCIA	305,95	3	ASISTENCIAL
16	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA GASTROENTEROLOGÍA	305,95	3	ASISTENCIAL
17	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA HOSPITALIZACIÓN	305,95	3	ASISTENCIAL
18	CLÍNICA	FARMACIA	TÉCNICO EN FARMACIA	305,95	3	ASISTENCIAL
19	CLÍNICA	MEDICINA FISICA	TÉCNICO MEDICINA FÍSICA Y TERAPIA DE REHABILITACIÓN	315,85	3	ASISTENCIAL
20	CLÍNICA	FARMACIA	TÉCNICO EN FARMACIA (RECEPCIÓN DE MERCADERÍA)	321,38	3	ASISTENCIAL
21	CLÍNICA	OPTICA	ÓPTICO TÉCNICO - TALLER	324,70	3	ASISTENCIAL
22	CLÍNICA	CENTRO OBSTETRICO	TÉCNICO(A) DE ENFERMERÍA - OBSTETRICIA	345,85	3	ASISTENCIAL
23	CLÍNICA	ENFERMERIA	TÉCNICO DE ENFERMERÍA DE CENTRAL DE ESTERILIZACIÓN	345,85	3	ASISTENCIAL
24	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	TÉCNICO ASISTENTE ESPECIALIZADO	348,38	3	ASISTENCIAL
25	CLÍNICA	MEDICINA FISICA	TECNOLOGO MEDICINA FISICA Y TERAPIA DE REHABILITACIÓN	394,60	4	ASISTENCIAL
26	CLÍNICA	TESORERIA	COORD. ADMISION LABORATORIO	362,20	4	ASISTENCIAL
27	CLÍNICA	REHABILITACION	TECNOLOGO MED. MEDIC. FIS. Y TERAPIAS REH	397,60	4	ASISTENCIAL
28	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	TECNÓLOGO LABORATORIO JUNIOR	406,60	4	ASISTENCIAL
29	CLÍNICA	LABORATORIO	ASISTENTE DE LABORATORIO	407,76	4	ASISTENCIAL
30	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	COORD. ADM. LABORATORIO Y REHABILITACIÓN	422,76	4	ASISTENCIAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
31	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	TECNÓLOGO LABORATORIO SENIOR	435,85	5	ASISTENCIAL
32	CLÍNICA	DIAGNOSTICO POR IMÁGENES	TECNÓLOGO RADIOLOGO	449,35	5	ASISTENCIAL
33	CLÍNICA	PATOLOGIA	TECNÓLOGO DE PATOLOGÍA	466,71	5	ASISTENCIAL
34	CLÍNICA	IMÁGENES	TECNÓLOGO MÉDICO DE IMÁGENES	474,10	5	ASISTENCIAL
35	CLÍNICA	RECURSOS HUMANOS	ENFERMERA OCUPACIONAL	493,41	5	ASISTENCIAL
36	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	MÉDICO TÓPICO DE ATENCIÓN INMEDIATA	479,46	5	ASISTENCIAL
37	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERA	480,21	5	ASISTENCIAL
38	CLÍNICA	EPIDEMIOLOGIA	ENFERMERA (O) EPIDEMIOLOGÍA	492,31	5	ASISTENCIAL
39	CLÍNICA	OPTICA	ÓPTICO TÉCNICO - VENTAS	463,69	5	ASISTENCIAL
40	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO CONSULTORIO	505,41	5	ASISTENCIAL
41	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO DE HOSPITALIZACIÓN	516,66	5	ASISTENCIAL
42	CLÍNICA	EMERGENCIA	MÉDICO DE EMERGENCIA - TRIAJE	520,39	5	ASISTENCIAL
43	CLÍNICA	DIRECCION MEDICA	MÉDICO GENERAL	522,46	5	ASISTENCIAL
44	CLÍNICA	PATOLOGIA	TECNÓLOGO MÉDICO BANCO DE SANGRE (EN ANATOMÍA PATOLÓGICA)	535,51	5	ASISTENCIAL
45	CLÍNICA	FARMACIA	QUÍMICO FARMACÉUTICO ASISTENTE	539,89	5	ASISTENCIAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
46	CLÍNICA	LABORATORIO	TECNÓLOGO MÉDICO EN LABORATORIO	557,29	6	ASISTENCIAL
47	CLÍNICA	EPIDEMIOLOGIA	COORDINADORA DE BIOSEGURIDAD Y SALUD AMBIENTAL	562,81	6	ASISTENCIAL
48	CLÍNICA	CENTRO OBSTETRICO	OBSTETRA	565,51	6	ASISTENCIAL
49	CLÍNICA	CHEQUEO MEDICO PREVENTIVO	MÉDICO GENERAL-CHEQUEO PREVENTIVO	565,51	6	ASISTENCIAL
50	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	TECNÓLOGO MÉDICO	567,19	6	ASISTENCIAL
51	CLÍNICA	FARMACIA	QUÍMICO FARMACÉUTICO	569,89	6	ASISTENCIAL
52	CLÍNICA	NUTRICION	NUTRICIONISTA	571,56	6	ASISTENCIAL
53	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO EMERGENCIA PEDIÁTRICA	589,96	6	ASISTENCIAL
54	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO EMERGENCIA ADULTOS	589,96	6	ASISTENCIAL
55	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO GASTROENTEROLOGÍA	589,96	6	ASISTENCIAL
56	CLÍNICA	PATOLOGIA	COORDINADOR (A) DE PATOLOGÍA	601,66	6	ASISTENCIAL
57	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO UCI	619,21	6	ASISTENCIAL
58	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO NEONATOLOGÍA	619,21	6	ASISTENCIAL
59	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO UCIN	619,21	6	ASISTENCIAL
60	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO CENTRO QUIRÚRGICO	619,96	6	ASISTENCIAL
61	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	COORDINADOR DE CALIDAD LABORATORIO	607,49	6	ASISTENCIAL
62	CLÍNICA	DIAGNOSTICO POR IMÁGENES	ENCARGADO DE RADIOLOGÍA	620,61	6	ASISTENCIAL
63	CLÍNICA	ENFERMERIA	COORDINADOR DE CENTRAL DE ESTERILIZACIÓN	621,76	6	ASISTENCIAL
64	CLÍNICA	PSICOLOGIA, LENGUAJE Y COMUNICACION	PSICÓLOGO (EVALUADOR)	622,06	6	ASISTENCIAL
65	CLÍNICA	REHABILITACION	JEFE DE REHABILITACIÓN	625,84	6	ASISTENCIAL
66	CLÍNICA	FARMACIA	JEFE DE FARMACIA	626,14	6	ASISTENCIAL
67	CLÍNICA	FARMACIA	DIRECTOR TÉCNICO	626,14	6	ASISTENCIAL
68	CLÍNICA	EMERGENCIA	MÉDICO EMERGENCISTA ADULTOS	633,34	6	ASISTENCIAL
69	CLÍNICA	EMERGENCIA	MÉDICO EMERGENCISTA PEDIÁTRICA	633,34	6	ASISTENCIAL
70	CLÍNICA	ENFERMERIA	COORDINADOR CONSULTORIOS EXTERNOS	636,49	6	ASISTENCIAL
71	CLÍNICA	LABORATORIO	COORD. TECNÓLOGOS MÉDICOS LABORATORIO	641,26	6	ASISTENCIAL
72	CLÍNICA	EPIDEMIOLOGIA	ENCARGADO DE LA UNIDAD DE EPIDEMIOLOGÍA	647,09	6	ASISTENCIAL
73	CLÍNICA	NUTRICION	ENCARGADA DEL SERV. NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	647,86	6	ASISTENCIAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PUESTOS CMS

Nº	SEDE	ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	TIPO DE CARGO
74	CLÍNICA	PSICOLOGIA, LENGUAJE	TERAPEUTA DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA	665,26	7	ASISTENCIAL
75	CLÍNICA	LABORATORIO	MÉDICO ENCARGADO LABORATORIO CLÍNICO	655,06	7	ASISTENCIAL
76	CLÍNICA	CENTRO OBSTETRICO	COORDINADOR DE OBSTETRICIA	661,36	7	ASISTENCIAL
77	CLÍNICA	MEDICINA FÍSICA	COORDINADOR SERVICIO DE MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN	661,36	7	ASISTENCIAL
78	CLÍNICA	ENFERMERIA	JEFE DE ENFERMERÍA	665,74	7	ASISTENCIAL
79	CLÍNICA	FARMACIA	DIRECTOR TÉCNICO	668,24	7	ASISTENCIAL
80	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	JEFE DE PATOLOGÍA CLÍNICA	670,81	7	ASISTENCIAL
81	CLÍNICA	MEDICO OCUPACIONAL	MÉDICO OCUPACIONAL	687,29	7	ASISTENCIAL
82	CLÍNICA	ENFERMERIA	SUB JEFE DE ENFERMERÍA	671,26	7	ASISTENCIAL
83	CLÍNICA	PATOLOGIA CLÍNICA	COORDINADOR DE LABORATORIO	671,26	7	ASISTENCIAL
84	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	COORDINADOR DE ESPECIALIDADES MÉDICAS	672,61	7	ASISTENCIAL
85	CLÍNICA	PSICOLOGIA, LENGUAJE	TERAPEUTA DE LENGUAJE Y APRENDIZAJE (EVALUADOR)	690,01	7	ASISTENCIAL
86	CLÍNICA	PSICOLOGIA, LENGUAJE	TERAPEUTA FÍSICO (EVALUADOR Y TERAPEUTA)	690,01	7	ASISTENCIAL
87	CLÍNICA	PSICOLOGIA, LENGUAJE	TERAPEUTA OCUPACIONAL (EVALUADOR Y TERAPEUTA)	690,01	7	ASISTENCIAL
88	CLÍNICA	IMÁGENES	JEFE DE IMÁGENES	678,14	7	ASISTENCIAL
89	CLÍNICA	ENFERMERIA	COORDINADOR DE ENFERMERÍA HOSPITALIZACIÓN	681,16	7	ASISTENCIAL
90	CLÍNICA	LABORATORIO	JEFE DE LABORATORIO	686,24	7	ASISTENCIAL
91	CLÍNICA	ENFERMERIA	ENFERMERO SUPERVISOR	692,69	7	ASISTENCIAL
92	CLÍNICA	PSICOLOGIA, LENGUAJE	JEFE DE PSICOLOGÍA, APRENDIZAJE Y LENGUAJE	700,39	7	ASISTENCIAL
93	CLÍNICA	ENFERMERIA	JEFE DE ENFERMERÍA	702,89	7	ASISTENCIAL
94	CLÍNICA	ENFERMERIA	COORDINADOR GASTROENTEROLOGÍA	719,99	7	ASISTENCIAL
95	CLÍNICA	DIRECCIÓN MEDICA	JEFE DE BANCO DE SANGRE	723,01	7	ASISTENCIAL
96	CLÍNICA	ÁREAS CRITICAS	MÉDICO ENCARGADO DEL CENTRO QUIRÚRGICO Y ANESTESIOLOGÍA	727,96	7	ASISTENCIAL
97	CLÍNICA	ÁREAS CRITICAS	MEDICO INTENSIVISTA	747,76	7	ASISTENCIAL
98	CLÍNICA	ENFERMERIA	COORDINADOR ÁREAS CRÍTICAS	749,11	7	ASISTENCIAL
99	CLÍNICA	ENFERMERIA	COORDINADOR CENTRO QUIRÚRGICO	749,11	7	ASISTENCIAL
101	CLÍNICA	ENFERMERIA	COORDINADOR DE EMERGENCIA	749,11	7	ASISTENCIAL
102	CLÍNICA	ENFERMERIA	COORDINADOR NEONATOLOGÍA	749,11	7	ASISTENCIAL
103	CLÍNICA	ÁREAS CRITICAS	JEFE DE UCI Y UCIN	812,24	8	ASISTENCIAL
104	CLÍNICA	EMERGENCIA	JEFE DE EMERGENCIA	822,14	8	ASISTENCIAL

Nota: De Información de la clasificación de los puestos asistenciales según el puntaje obtenido en el proceso de evaluación de puestos, por

Anexos 4: Puntajes de los grados

Factor 1: NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL

Este factor mide los niveles mínimos de educación requeridos a través de centros de enseñanza formal.

Cuando se realiza el proceso de evaluación de los cargos, se consideran los conocimientos académicos indispensables para desempeñar el cargo satisfactoriamente.

Los conocimientos requeridos están relacionados a los que se usarán en el normal desenvolvimiento de las funciones y que tienen impacto en el desempeño del ocupante.

Para calificar este factor, debe ubicar en la escala el grado que le corresponda al puesto (A,B,C,D, E, F, G) y que expresa el nivel educativo mínimo requerido.

NIVEL INDISPENSABLE DE EDUCACIÓN FORMAL		PUNTOS
PONDERACION: 24%		
Educación Secundaria: Conocimientos y habilidades para resolver problemas matemáticos y aritméticos, comprender y redactar correctamente, así como usar adecuadamente equipos de oficina como computadoras y otros equipos comunes en un centro laboral.	A	15,00
Educación Técnica: Conocimientos semiprofesionales de aplicación técnica con enfoque en procesos productivos o de tecnología usando maquinaria, equipos y métodos de vanguardia.	B	42,00
Educación Universitaria: Conocimientos y habilidades para resolver situaciones y problemas de diversas especialidades que requieren desempeñar tareas que involucran análisis comprendiendo principios y teorías usando criterios para identificar las causas y soluciones a los problemas.	C	69,00
Educación Universitaria con Título: Conocimientos y habilidades para resolver situaciones y problemas de diversas especialidades que requieren desempeñar tareas que involucran análisis comprendiendo principios y teorías usando criterios para identificar las causas y soluciones a los problemas. El trabajador debe ser titulado en su especialidad.	D	96,00
Educación Universitaria con Título y con doble Especialidad: Conocimientos y habilidades similares a la educación universitaria con título con adición a un estudio de post grado especializado con una duración mínima de seis meses..	E	123,00
Educación Universitaria con Maestría: Conocimientos profesionales avanzados en una especialidad para analizar y resolver problemas muy complejos.	F	150,00

Factor 2: EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE

Considera los años mínimos de experiencia en cargos de la misma especialidad que garanticen un desempeño exitoso.

Se debe tener presente que los años de experiencia no se refieren a la que pudiera tener el actual ocupante del puesto, sino la que es requerida para su desempeño.

Para calificar este factor, debe identificar en la escala el grado que le corresponda al cargo (A,B,C,D,E) y que detalla los años de experiencia mínimos exigidos para el buen desempeño en el puesto.

EXPERIENCIA MÍNIMA INDISPENSABLE		PUNTOS
PONDERACION: 13%		
Hasta 1 año	A	13,00
Entre 1 y 2 años	B	42,25
Entre 3 y 4 años	C	71,50
Entre 5 y 7 años	D	100,75
Más de 7 años	E	130,00

Factor 3: AUTONOMÍA DEL TRABAJO

Mide la iniciativa, creatividad, juicio o criterio que demanda el desempeño del puesto.

Está relacionado con el seguimiento a normas, procedimientos y metodologías establecidas.

AUTONOMÍA DEL TRABAJO		PUNTOS
PONDERACION: 9%		
Identifica el problema y ejecuta solución de acuerdo a instrucciones.	A	9,00
Identifica el problema, analiza el mismo y plantea o sugiere su solución.	B	36,00
Identifica el problema, analiza el mismo, crea alternativas, sustenta, sugiere la(s) solución(es).	C	63,00
Identifica el problema, analiza el mismo, crea alternativas, sustenta y decide la(s) solución(es).	D	90,00

Factor 4: RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Este factor mide la responsabilidad del ocupante del puesto de planear, dirigir, coordinar y controlar el trabajo de otros. Tal responsabilidad existe únicamente en los casos en que el ocupante del puesto es real y efectivamente responsable ante terceros de la actuación y los resultados del trabajo del personal a su cargo.

Para calificar este factor, se considera las siguientes variables:

4.1. NIVEL DEL SUPERVISADO INMEDIATO: Se evalúa identificando el nivel del puesto del subordinado inmediato de mayor calificación o estrato en la organización.

4.2. NUMERO DE SUPERVISIÓN TOTAL: Se refiere al número total del personal supervisado en forma directa.

Para calificar, ubique la intersección de la fila que mejor describa la posición del supervisado inmediato de mayor nivel con la columna que indica el número total de trabajadores supervisados por el ocupante del cargo.

PONDERACION: 11 %

4.1. PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRATO	4.2. NÚMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS						
	A	B	C	D	E	F	G
	Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
A. Puesto que requiere educación secundaria.	1	2	3	4	5	6	7
B. Puesto que requiere educación técnica.	1	3	4	5	6	7	8
C. Puesto que requiere educación universitaria.	1	4	5	6	7	8	9
D. Puesto que requiere educación universitaria con título.	1	5	6	7	8	9	10
E. Puesto que requiere educación universitaria con título y maestría.	1	6	7	8	9	10	11

$r = 9,90$

$P_{max} = 110$

PUNTOS

4.1. PUESTO DEL SUBORDINADO INMEDIATO DE MAYOR CALIFICACIÓN O ESTRATO	4.2. NÚMERO TOTAL DE PERSONAS SUPERVISADAS						
	A	B	C	D	E	F	G
	Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
A. Puesto que requiere educación secundaria.	11,00	20,90	30,80	40,70	50,60	60,50	70,40
B. Puesto que requiere educación técnica.	11,00	30,80	40,70	50,60	60,50	70,40	80,30
C. Puesto que requiere educación universitaria.	11,00	40,70	50,60	60,50	70,40	80,30	90,20
D. Puesto que requiere educación universitaria con título.	11,00	50,60	60,50	70,40	80,30	90,20	100,10
E. Puesto que requiere educación universitaria con título y maestría.	11,00	60,50	70,40	80,30	90,20	100,10	110,00

Factor 5: RESPONSABILIDAD POR INFORMES

Mide la tensión que conlleva la preparación de reportes oportunos, válidos y confiables. Para efectos de calificación se considera informe todo dato proporcionado por vía escrita o medio computarizado equivalente, procedente de observaciones, interpretaciones, análisis, juicios profesionales y similares.

La responsabilidad por informes corresponde a quien aplica su capacidad y esfuerzo en la elaboración y no a quien se limita a ejercer supervisión o aprobar.

Para valorar los puestos en este factor, se considerarán las dos siguientes variables, referidas a situaciones normales de trabajo y tomando como referencia los informes típicos o característicos que emite el ocupante del puesto: 5.1. Complejidad del informe y 5.2. Implicancias de una desviación o error en la elaboración del informe.

El factor no pretende compensar la posibilidad de errar por ineptitud, negligencia u otras causas ajenas a situaciones normales.

PONDERACION: 12%

5.1. COMPLEJIDAD DEL INFORME	5.2. IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR			
	A. LEVES:	B. SIGNIFICATIVAS:	C. IMPORTANTES:	D. GRAVES:
Ninguna o de escasa significación. Informe que no genera mayor problema Ejemplo: Una carta de comunicación interna sin mayor importancia		Daño al servicio, a nivel de clientes individuales. Confusiones, malentendidos, quejas o reclamos internos. Pérdidas económicas de alguna cuantía. Informes que generan confusiones o malentendidos a nivel interno de la organización.	Daño relevante al servicio al cliente, pérdidas económicas considerables, perjuicios importantes a las operaciones u otros problemas serios para la organización. Informes que generan daño relevante al cliente, pérdidas económicas o perjuicios a la operación.	Daño muy importante al servicio al cliente o a la imagen institucional, pérdidas económicas severas u otros problemas graves para la organización. Informes que traen pérdidas económicas severas o que dañan la imagen de la organización.
A. NINGUNO: El ocupante del puesto no elabora informes.	1	1	1	1
B. SIMPLES: Reportes basados en recopilación y procesamiento de datos u otro tratamiento de los mismos de semejanza complejidad. Genera reportes recopilando información sin ningún análisis	2	3	4	5
C. MEDIANAMENTE COMPLEJOS: Analizar e interpretar datos o situaciones, emitir opinión profesional sobre temas de alguna complejidad. Otros de semejanza dificultad. Analiza y emite opinión profesional.	3	4	5	6
D. ESPECIALIZADOS: Estudios técnicos, reportes profesionales complejos y otros que exigen aplicar un claro nivel de especialización. Otros de similar complejidad. Elabora informes complejos y especializados de algún área en particular.	4	5	6	7
E. ESPECIALIZADOS Y AVANZADOS: Reportes especializados y sustentados en una perspectiva integral del negocio. Diseño de políticas, sistemas o procedimientos altamente especializados y complejos. Elabora informes complejos y especializados de la empresa en general.	5	6	7	8

r = 15,43

Pmax = 120

PUNTOS

5.1. COMPLEJIDAD DEL INFORME	5.2. IMPLICANCIAS DE LA DESVIACIÓN O ERROR			
	A. LEVES:	B. SIGNIFICATIVAS:	C. IMPORTANTES:	D. GRAVES:
Ninguna o de escasa significación. Informe que no genera mayor problema Ejemplo: Una carta de comunicación interna sin mayor importancia		Daño al servicio, a nivel de clientes individuales. Confusiones, malentendidos, quejas o reclamos internos. Pérdidas económicas de alguna cuantía. Informes que generan confusiones o malentendidos a nivel interno de la organización.	Daño relevante al servicio al cliente, pérdidas económicas considerables, perjuicios importantes a las operaciones u otros problemas serios para la organización. Informes que generan daño relevante al cliente, pérdidas económicas o perjuicios a la operación.	Daño muy importante al servicio al cliente o a la imagen institucional, pérdidas económicas severas u otros problemas graves para la organización. Informes que traen pérdidas económicas severas o que dañan la imagen de la organización.
A. NINGUNO: El ocupante del puesto no elabora informes.	12,00	12,00	12,00	12,00
B. SIMPLES: Reportes basados en recopilación y procesamiento de datos u otro tratamiento de los mismos de semejanza complejidad. Genera reportes recopilando información sin ningún análisis	27,43	42,86	58,29	73,71
C. MEDIANAMENTE COMPLEJOS: Analizar e interpretar datos o situaciones, emitir opinión profesional sobre temas de alguna complejidad. Otros de semejanza dificultad. Analiza y emite opinión profesional.	42,86	58,29	73,71	89,14
D. ESPECIALIZADOS: Estudios técnicos, reportes profesionales complejos y otros que exigen aplicar un claro nivel de especialización. Otros de similar complejidad. Elabora informes complejos y especializados de algún área en particular.	58,29	73,71	89,14	104,57
E. ESPECIALIZADOS Y AVANZADOS: Reportes especializados y sustentados en una perspectiva integral del negocio. Diseño de políticas, sistemas o procedimientos altamente especializados y complejos. Elabora informes complejos y especializados de la empresa en general.	73,71	89,14	104,57	120,00

Factor 6: COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS

Relacionado a la dificultad de las actividades y problemas que se presentan en el desempeño de las funciones.

COMPLEJIDAD DE PROBLEMAS		PUNTOS
PONDERACION: 11%		
SENCILLO: Actividades y problemas similares que implican una solución basada en experiencias aprendidas previamente.	A	11,00
MODELOS: Actividades y problemas similares que implican una solución basada en experiencias aprendidas previamente que se presentan en patrones claramente establecidos.	B	35,75
ANÁLISIS: Actividades y problemas diferentes con algunos aspectos nuevos en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas.	C	60,50
INNOVACIÓN: Actividades y problemas diferentes en las que la solución debe ser innovadora, la cual requiere un pensamiento analítico e interpretativo.	D	85,25
INCERTIDUMBRE: Actividades y problemas en las cuales el método y el objeto son inciertos o sin precedentes y en las que la solución requiere nuevas conceptos y un pensamiento creativo diferenciado. Exige confrontar con situaciones desconocidas y originan nuevos conceptos sin la guía de otros.	E	110,00



Factor 7: RELACIONES DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA

Es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona, ya sea a nivel interno y/o externo, para obtener resultados del cargo.

PONDERACION: 10%

	7.2. IMPACTO		
	A. BÁSICA	B. IMPORTANTE	C. CRÍTICA
7.1. EXIGENCIA	Las relaciones están vinculadas con acciones/problemas muy concretos y similares. Se dirigen a obtener comprensión antes de la toma de decisiones, basándose fuertemente en cifras/datos/hechos que virtualmente no dan lugar a diferentes interpretaciones y consiguientes disímiles acciones/decisiones. La interacción tiene lugar dentro de un marco común de referencia, predominando un estricto razonamiento lógico.	Las relaciones están ligadas con acciones/problemas concretos pero algo variados. Están dirigidas a obtener aceptación antes de la toma definitiva de decisiones. A pesar de disponerse de abundantes cifras/datos/hechos, éstos pueden ser objeto de diferentes interpretaciones y por tanto conducir a distintas acciones/decisiones. Las interacciones tienen lugar en marcos de referencia que pueden diferir, aun cuando todavía predomina el razonamiento lógico.	Las relaciones se refieren a negocios, productos, servicios, etc. Las cifras/datos/hechos no pueden demostrar fácilmente relaciones costo-beneficio. Las interacciones pueden tener marcos de referencia que difieren notablemente.
A. CON CLIENTE INTERNO	1	2	3
B. CON CLIENTE EXTERNO	4	5	6
C. CON CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	7	8	9

r = 11,25

Pmax : 100

PUNTOS

	7.2. IMPACTO		
	A. BÁSICA	B. IMPORTANTE	C. CRÍTICA
7.1. EXIGENCIA	Las relaciones están vinculadas con acciones/problemas muy concretos y similares. Se dirigen a obtener comprensión antes de la toma de decisiones, basándose fuertemente en cifras/datos/hechos que virtualmente no dan lugar a diferentes interpretaciones y consiguientes disímiles acciones/decisiones. La interacción tiene lugar dentro de un marco común de referencia, predominando un estricto razonamiento lógico.	Las relaciones están ligadas con acciones/problemas concretos pero algo variados. Están dirigidas a obtener aceptación antes de la toma definitiva de decisiones. A pesar de disponerse de abundantes cifras/datos/hechos, éstos pueden ser objeto de diferentes interpretaciones y por tanto conducir a distintas acciones/decisiones. Las interacciones tienen lugar en marcos de referencia que pueden diferir, aun cuando todavía predomina el razonamiento lógico.	Las relaciones se refieren a negocios, productos, servicios, etc. Las cifras/datos/hechos no pueden demostrar fácilmente relaciones costo-beneficio. Las interacciones pueden tener marcos de referencia que difieren notablemente.
A. CON CLIENTE INTERNO	10	21,25	32,5
B. CON CLIENTE EXTERNO	43,75	55	66,25
C. CON CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	77,5	88,75	100

Factor 8: RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

Este factor mide el grado de responsabilidad que tiene el ocupante del puesto por resultados organizacionales y también por los activos tangibles y/o financieros y se mide mediante:

8.1. Impacto en el resultado de la organización: Está definido por la forma en que el cargo incide en el logro de los resultados de la organización.

8.2. Magnitud del Activo que se gestiona: Está determinado por el perjuicio o daño que ocasionaría el gestionar erróneamente el activo tangible y/o financiero.

PONDERACION: 10%

8.1. IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN		PUNTOS
INDIRECTO	A. REMOTO: Servicios de información, registros o incidentales para ser utilizados por otros con relación a algún resultado. Brinda información para que otros la utilicen.	A
	B. CONTRIBUTORIO: Servicio de análisis y/o valor agregado que influyen significativamente en la toma de decisiones. Analiza y recomienda, recibe input, genera valor agregado.	B
DIRECTO	C. COMPARTIDO: Participa con otros dentro o fuera de su unidad de organización en la obtención de resultados finales. Comparte la responsabilidad por los resultados.	C
	D. PRIMARIO: Responsable único de algún resultado final, donde la responsabilidad compartida con otros es subordinada. Único responsable por los resultados	D

r = 30

Pmax : 100

PUNTOS

8.1. IMPACTO EN RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN		PUNTOS
INDIRECTO	A. REMOTO: Servicios de información, registros o incidentales para ser utilizados por otros con relación a algún resultado. Brinda información para que otros la utilicen.	10
	B. CONTRIBUTORIO: Servicio de análisis y/o valor agregado que influyen significativamente en la toma de decisiones. Analiza y recomienda, recibe input, genera valor agregado.	40
DIRECTO	C. COMPARTIDO: Participa con otros dentro o fuera de su unidad de organización en la obtención de resultados finales. Comparte la responsabilidad por los resultados.	70
	D. PRIMARIO: Responsable único de algún resultado final, donde la responsabilidad compartida con otros es subordinada. Único responsable por los resultados	100

Nota. De Información desgredada del puntaje del factor impacto en los resultados de la empresa, por