

135  
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN**

**"RECURSOS HUMANOS. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
DE TRABAJO EN UN BANCO DE SANGRE"**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :**

**ISMAEL TERÁN RAMÍREZ.**

**ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES.**

**CUAUTILÁN IZCALLI EDO. DE MÉX. 4 ABRIL DE 1998.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

260683



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.  
"Descripción de Puestos de Trabajo en un Banco de Sangre."

que presenta el pasante: Ismael Terán Ramírez.

con número de cuenta: 8329133-3 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Maria Teresa Muñoz García.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González.</u>	<u>[Firma]</u>

Dedico este trabajo a:

Mi madre Francisca Ramírez Segura.

Mi padre Agustín Terán Luna.

**Que a través de su , esfuerzo,  
constancia y cariño vieron  
realizada en uno mas de sus hijos  
la oportunidad de estudios que  
ellos no tuvieron.**

Estoy muy orgulloso de mis  
padres, como espero que  
ellos lo estén algún día de mí.

a mis hermanas:

**Patricia Saribel.**

**Guadalupe Otilia.**

**Alicia.**

**Amalia Leticia.**

**María de los Angeles.**

**Beatriz Irene.**

a mis hermanos:

**Teodoro.**

**Francisco Guadalupe.**

**Raymundo.**

**Agustín.**

**Mario.**

Que con todas sus experiencias han contribuido en mi formación como ser humano.

Y de forma muy especial a mis hermanas, amigas y maestras de secundaria María de los Angeles y Alicia.

Por su apoyo cariño y comprensión.

A los maestros:

Eva Lilia Torres Reyes.

María Teresa Muñoz García.

José Vili Martínez González.

María de los Angeles Terán Ramírez.

**Por su participación en el presente trabajo.**

Agradecimiento especial a:

Mi país, México que me dió la oportunidad de estudiar y reflexionar: Que la educación pública, llevándola de una manera adecuada es posible alcanzar las metas trazadas.

A mis maestros que con sus enseñanzas y experiencias, sembraron en mí sus conocimientos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan Campo 4.

Facultad de Contaduría y Administración

Y al Sr. **José Vasconcelos** que a través de su legado he podido realizar mi educación superior.

Agradecimiento especial a:

Mi país, México que me dió la oportunidad de estudiar y reflexionar: Que la educación pública, llevándola de una manera adecuada es posible alcanzar las metas trazadas.

A mis maestros que con sus enseñanzas y experiencias, sembraron en mí sus conocimientos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4.

Facultad de Contaduría y Administración

Y al Sr. **José Vasconcelos** que a través de su legado he podido realizar mi educación superior.

## **INTRODUCCIÓN.**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **CAPITULO I.**

	<b>pagina.</b>
<b>A. ANTECEDENTES.</b>	01
1. Conceptos. Organización, Trabajo.	01
2. Historia. Organización del Trabajo Humano.	02
3. Esquema de Trabajo.	04
<b>B. ORIGEN Y DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE PUESTO.</b>	08
1. Primeras Referencias.	08
2. Aportaciones.	10
3. Organización Científica.	14
<b>C. TERMINOLOGÍA.</b>	19
1. Métodos para Recopilar información para el Análisis de puesto.	20
2. Términos Utilizados en la Técnica.	33
3. ¿Quiénes intervienen en el proceso de Análisis de Puestos?	35

## CAPITULO II.

	pagina.
<b>A. LA TEORÍA.</b>	38
1. Análisis de puestos ¿Porque se considera una Técnica Básica en la Administración. de Factor Humano?	38
2. Cuestiones Básicas para el Análisis de Puestos.	40
3. Cuestiones Complementarias.	41
4. Movimientos (Estudio).	43
5. Tiempo (Estudio).	44
<b>B. SITUACIÓN ACTUAL.</b>	46
1. Razones de Realización del Análisis de Puestos.	46
2. Necesidad Social.	50
3. Necesidad de Eficiencia y Productividad.	50
<b>C. ASPECTO LEGAL.</b>	52
1. Ley Federal Del Trabajo.	52

## **CAPITULO III.**

	<b>pagina.</b>
<b>A. PROYECTO.</b>	55
1. Banco de Sangre.	55
a). ¿Que es un banco de sangre?	55
b). ¿De dónde se obtiene la sangre?	55
c). ¿Cuál es su función?	55
d). Actualización de el concepto.	56
2. Organigrama: Especifico de el Servicio.	57
3. Requerimientos de Acuerdo a la Norma Oficial Mexicana NOM-003-SSA2 1993.	59
4. Recopilación de la Información para el Análisis de Puestos.	60
5. Cuestionario a Aplicar.	62
 <b>B. IMPLANTACIÓN.</b>	 75
1. Fecha Adecuada para Aplicar el Análisis de Puestos.	75
2. Difusión de la Aplicación de el Análisis de Puestos.	76
3. Introducción al Personal.	77
4. Recomendaciones.	78

	<b>pagina.</b>
<b>C. EVALUACIÓN.</b>	79
1. Realizar la Descripción de Puestos de Trabajo.	79
2. Obtención del Visto Bueno.	96

---

**CONCLUSIONES.**

---

**BIBLIOGRAFÍA.**

## INTRODUCCIÓN.

---

La descripción de puestos es punto clave en el diseño de cualquier estructura organizacional, de ahí la importancia teórica, práctica, potencial y su insuficiente utilización.

El presente trabajo abordará un panorama general de la importancia que a través del tiempo ha tenido el trabajo, la organización y la división del mismo, como lógicamente se ha escrito, descrito, o manifestado desde antes de lo que conocemos hoy como descripción de puestos. Por una parte mira al pasado y recoge resultados y experiencias y por otra parte, se orienta hacia el futuro en la confianza de que será de ayuda en los procesos de transformación de las actividades laborales de la organización

Tal importancia aunque lejos de ser universal, supone del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos, por lo que se tratarán temas tales como los métodos de recopilar información así como su lenguaje técnico de uso y los protagonistas de el análisis para efectuar el puesto.

Cabe mencionar la importancia que tiene el aspecto legal, las razones por la cual se crea la necesidad de la descripción.

El presente trabajo se realizó enfocándolo en una empresa de servicio de salud privada. Observaremos una breve introducción a el servicio de banco de sangre, su organigrama específico, su normatividad, así como el proceso de diseño de análisis de puestos, recomendaciones y el objetivo la creación de la descripción de puestos de trabajo en un banco de sangre así como su aceptación final.

**Tema:**

**Descripción de Puestos de Trabajo  
en un Banco de Sangre**

**Planteamiento del problema:** se explicara brevemente las necesidades de la descripción de puestos de trabajo que existen, en organizaciones nacionales como en organizaciones extranjeras, y el porque se hace una necesidad global.

así como la experiencia laboral administrativa, adquirida durante los últimos seis años al frente de una organización dedicada al servicio de salud. (Banco de Sangre)

**La utilización actual en las organizaciones mexicanas**

Aunque prácticamente la administración de factor humano tienen como fundamento el análisis de puestos, es notable el bajo número, en relación al total, de organizaciones que emplean esta técnica, según pone en manifiesto tres estudios.

García Loaeza (1970), en una encuesta realizada entre treinta firmas dedicadas a la fabricación de ropa, encontró que solamente una empleaba dicha técnica ó sea el 0.033%.

Michelsen y Otalora (1970) entre 214 ejecutivos (afiliados a la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales) encontró que el 65.50% (140 ejecutivos) asentó que uno de los programas de su departamento estaba constituido por la descripción de puestos.

LAE. Alberto Ríos Szalay encontró que en 115 empresas del D.F. solamente el 43% utilizaba el análisis de puestos. (49 empresas.)

En opinión de varios expertos en la materia que desarrollan el área de la administración de factor humano, el análisis de puestos es la técnica celular con el que debe comenzar cualquier tipo de cambio en el departamento de factor humano. Y a partir de el uso de ese técnica se podrá continuar con otros tipos de estudios tendiente, a una buena administración del factor humano.

Entonces la investigación revela que en términos generales, si en las organizaciones en donde la teoría indica que debe de haber una descripción de puestos como base para un mejor desarrollo de trabajo, existe un deficiente uso de la técnica, ya sea por descuido o por otras razones que de tal forma llegaríamos a la misma razón, en un servicio de salud sería prácticamente inexistente. donde se presentan muy diversos problemas administrativos, no solo por la descripción de puestos o por un uso deficiente de la técnica de análisis de puestos.

### **Antecedentes en las organizaciones extranjeras**

*En donde con frecuencia se viven experiencias como la que se relata a continuación:*

*Mary, tengo dificultad para saber qué clase de operador de máquinas necesitas, dijo John Anderson, director del factor humano de Gulf Manufacturing. "Te he enviado a cuatro personas para que te entrevistaras con ellas, y todas parecían satisfacer los requerimientos que se bosquejan en la descripción del puesto. Las rechazaste a todas."*

*"Al diablo con la descripción del puesto", replicó Mary. "Lo que me preocupa es encontrar a alguien que pueda hacer el trabajo. Y las personas que me enviaste no lo pudieron realizar. Además, ni siquiera he visto la descripción del puesto."*

*John entregó una copia de la descripción del puesto a Mary y la revisaron punto por punto. Descubrieron que nunca se había ajustado al puesto, o que el puesto había cambiado mucho desde que se había escrito. Por ejemplo, la descripción del puesto especificaba que se debía tener experiencia en una prensa perforadora de modelo más antiguo que la que se estaba usando, que era una nueva máquina digital. Los trabajadores debían estar más orientados a las matemáticas para utilizar con efectividad la nueva máquina.*

*Después de escuchar a Mary describir las aptitudes necesarias para el puesto de operador de máquinas y explicar los deberes que desempeñan los operadores, John dijo: "Creo que ahora podemos redactar una descripción precisa del puesto y, al utilizarla como guía, podremos encontrar la clase adecuada de personal. Trabajemos más de cerca para que no vuelva a presentarse esta situación".*

En este relato existen tres puntos importantes a enfatizar,

- 1.- Existe ya una descripción del puesto.
- 2.- Que no esta actualizada a las necesidades actuales de la compañía.
- 3.- Que la entrevista se realizo sin antes revisar la descripción del puesto.

Esta situación refleja problemas muy comunes en la administración de varias organizaciones que aun teniendo la descripción del puesto, no le dan la importancia real por la cual fue creada.

### **La experiencia laboral.**

En la participación en conferencias con diferentes empresas privadas proveedoras de materiales propios de banco de sangre en donde los invitados a las conferencias son Responsables de banco de sangre de diferentes instituciones, tanto Privadas como dependientes del Gobierno.

Han expresado su extrañeza que el banco de sangre, este organizado con una coordinación administrativa interna, que se encarga de enlace entre la Administración General del Hospital y el servicio de banco de sangre.

Comentarios que nos dan una perspectiva que en los bancos de sangre de otras instituciones no cuentan con una administración individual real que satisfaga sus necesidades administrativas.

Por lo que me crea conciencia que en puestos de trabajo definidos, como los existentes en un banco de sangre deberá existir la descripción de puestos y por lo consiguiente la organización de funciones

¿Como realizar la descripción de puestos de trabajo de banco de sangre de acuerdo a sus funciones y al organigrama?

## CAPITULO I.

### A. ANTECEDENTES.

□ La intención de la organización es dar a cada persona un puesto diferente, separado, y asegurarse de que estos puestos se encuentren coordinados de tal forma que la organización cumpla sus objetivos. Las organizaciones nunca son fines por si mismas de un objetivo, sino que son medios para alcanzar un fin; es el logro de los objetivos de la organización por consiguiente:

La organización está conformada por personas (factor humano) que realizan trabajos diferentes y coordinados para contribuir a las metas u objetivos de si misma.

#### 1. Conceptos: Organización, Trabajo.

##### □ Organización :

*"Acción o efecto de organizar u organizarse".<sup>1</sup>*

Establecer o reformar una cosa, sujetandose a reglas, número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla.

##### Organización :

*"Ordenación, asignación de funciones.*

*Toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos".<sup>2</sup>*

El término se empleará con este significado. Como la ocupación a ordenar los recursos con que se cuentan para lograr los objetivos a los que deseamos llegar o cumplir.

<sup>1</sup> Diccionario de la lengua española de la real academia española.

<sup>2</sup> Parsons, T. *Structure and process in modern societies*. Glencoe 111.: The Free Press, 1960.

**☐ Trabajo :**

*"Acción y efecto de trabajar".<sup>3</sup>*

Entendiendo por tal solicitar , procurar e intentar algunas cosas con eficacia, actividad y cuidado.

**Trabajo:**

*"Proceso de gasto de la fuerza de trabajo".<sup>4</sup>*

El trabajo como tal se conceptualiza como la energía física y/o mental que se deberá emplear para lograr la satisfacción de un bien o una necesidad.

**2. Historia: Organización del Trabajo Humano.**

☐ La historia de la humanidad está muy asociada a los intentos de sobrevivencia, con resultados de éxito o fracaso, por liberar cada vez más su cuerpo y su mente de los esfuerzos físicos y de los intereses asociados con la satisfacción de las necesidades básicas y elementales como lo menciona Abraham Maslow en su pirámide, yendo desde las situaciones de sometimiento de las fuerzas de la naturaleza primero y a otras fuerzas después, hasta la creación de herramientas, máquinas y equipos, inteligentes capaces de trabajar de un modo autónomo, que realizan instrucciones programadas por el hombre. El resultado es una satisfacción por considerar que ha llegado a someter a quien inicialmente lo sometió.

<sup>3</sup> Diccionario de la lengua española de la real academia española.

<sup>4</sup> Marx: *El Capital*

Desde esta perspectiva el trabajo humano ha ido evolucionado a medida que el hombre ingenia procedimientos para manipular las fuerzas de la misma naturaleza que aumentará su potencialidad sobre ella o incluso llegar a hacerla sustituible.

La necesidad de producir bienes y servicios también ha dado lugar a muy diversas conceptos de trabajo.

Con la Revolución Industrial y el desarrollo tecnológico asociado, el hombre liberó gran parte de sus energías, tiempo, cuerpo, mente y espíritu. Los significados asociados al trabajo, apenas han cambiado poco. Todavía hoy se han relacionado con aquellos significados de antaño y, en cualquier caso el trabajo dista mucho de ser concebido como ocio, ocupación, entretenimiento o actividad,

Más bien podríamos decir que existe una notable confusión al respecto: quien trabaja parece sufrir por hacerlo y quien no trabaja, no tiene donde hacerlo, por lo que parece sufrir todavía más.

### 3. Esquema de Trabajo

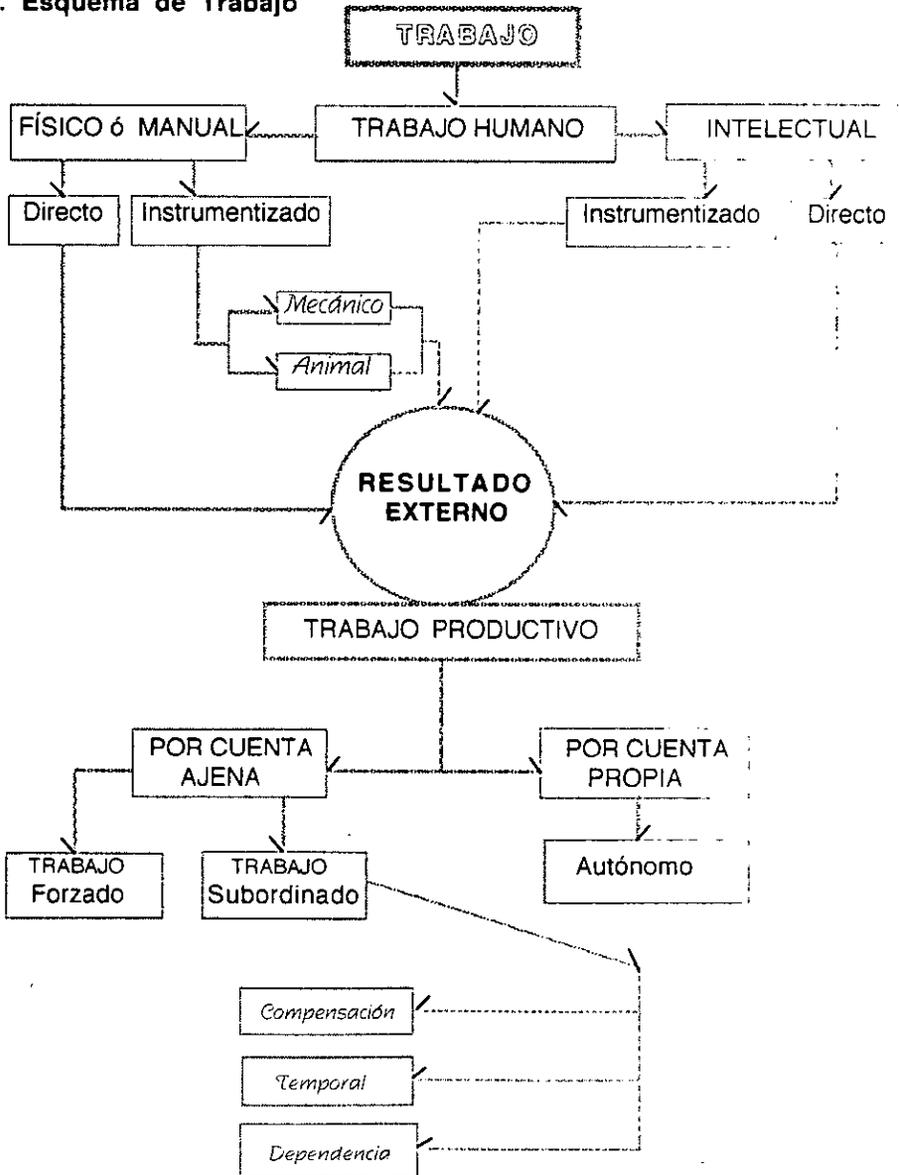


figura 1.

□ Desde un punto de vista, podemos observar que el hombre es un ser que trabaja. Esto es que es capaz de actuar de forma provechosa sobre su medio. Si lo hace en su medio físico, se hablará de *trabajo físico o manual*; si lo hace entorno de su medio social y cultural, se hablará de *trabajo intelectual*. (figura.1).

Cuando el hombre actúa sobre su medio en contacto directo, podemos hablar de *trabajo físico directo*; en caso contrario, es decir, cuando en la transformación se interpone un instrumento entre él y el objeto a transformar (una pala, una grúa, un robot), se hablará de *trabajo físico instrumentizado*. Es el caso de trabajo mecánico o animal.

El *trabajo intelectual* es la utilización de signos y símbolos para dar a conocer ideas de cambio, destinadas a otras personas. Al igual que el trabajo físico, puede parecer instrumentizado por el uso de objetos o personas entre él y el medio a transformar.

La actividad humana, *trabajo* tiene que dar resultados exteriores. El resultado del trabajo, físico, manual o intelectual, ha de producir un salida externa que debe ser directa o indirectamente registrable.

" El hombre puede poner como finalidad de su esfuerzo procurarse los bienes precisos para su subsistencia; o, provisto de éstos por su propio esfuerzo o el de otros, dirigir su actividad al entretenimiento de su ocio, a su formación personal a la practica de la benevolencia . En cualquier de estas acepciones el hombre trabaja, productivamente sólo la hace en las primeras de ellas. (...) lo esencial del trabajo productivo está en que tiene como causa final la subsistencia de quien trabaja."<sup>5</sup>

El *trabajo productivo* es la actividad desarrollada para formar, disponer o ejecutar una tarea de acuerdo con un método, orden para la creación de riqueza

---

<sup>5</sup> Alonso Olea y Casas Baamonde M.E. (1988) *Derecho del trabajo* Madrid; Universidad Complutense . Facultad de Derecho.

o satisfacción de una necesidad. Existen reglas complejas precisas, difíciles de comprender, respetar y no por ello pueden llegar a ser trabajos productivos.

También se argumenta que el trabajo productivo implica, un esfuerzo y resulta penoso. Pero es característica interior del trabajo productivo, es susceptible de ser un reto y desafío cuya satisfacción suele ser grande. El esfuerzo implica un costo intelectual, físico o manual para quien lo realiza, la utilización de un recurso valioso para su consecución. Razón fundamental para ser administrado con inteligencia, para evitar un sentimiento de culpa cuando los recursos obtenidos por el fruto del trabajo se despilfarre o se utilizan inadecuadamente.

El trabajo productivo se realiza por *cuenta propia* o por *cuenta ajena*. El trabajo productivo por cuenta propia recibe el fruto de su trabajo directamente del individuo beneficiado por el trabajo realizado y el segundo caso el individuo puede hacer su trabajo subordinado o de modo obligado.

En el caso de modo obligado, el trabajo se denomina *trabajo forzado*, el cual es recibido por otro a cambio de alimento más o menos suficiente para seguir trabajando.

Cuando el trabajador aporta libremente su esfuerzo en la realización del proyecto de otra persona (*Autónomo*), éste se encuentra obligado a compensarla de alguna manera. En este caso el trabajador requiere de una dedicación parcial de la persona que lo contrató y a su vez del tiempo mismo del trabajador; éste se ve obligado a participar cooperativamente en el proyecto siguiendo las instrucciones de coordinación y dirección.

Fue así como surge la necesidad de regular las relaciones de prestación de servicios personales, que a través del tiempo la historia se ha encargado de enseñarnos toda la evolución de los derechos, obligaciones de los trabajadores y patrones y esa relación obedece la legislación laboral.

En México a través del Artículo 123 Constitucional. de la Ley Federal del Trabajo es la que establece el marco legal de estas relaciones.

## ORIGEN Y DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

### 1. Primeras Referencias.

□ En Oriente existen referencias de como intentaban resolver los problema de trabajo en el pasado.

*"Los historiadores de tests psicológicos, señala que en el año 1115 A.C. en la antigua China, el emperador requería que todos los candidatos a ocupar puestos en el ejército o en la administración, deberían mostrar su habilidades para cabalgar, el tiro con arco, el cálculo aritmético, la música o la escritura. Parece ser que de estas exigencia se basaban en verdaderos andlisis racionales de las actividades que estaban previstas llevar a cabo<sup>6</sup>"*

En Occidente se tienen referencias interesantes. Sócrates y Platón lo hicieron como objeto de su reflexión.

Sócrates por el año 500 a.C. , argumentaba: En el Estado existen una variedad de necesidades que requieren de habilidades diversas para ser correctamente satisfechas. No es efectivo que el hombre intente satisfacer todas por si mismo, además, esto no sería injusto. En un Estado justo, es preciso conocer las aptitudes para el trabajo, las exigencias específicas que imponen ciertas ocupaciones, las personas que lleven a cabo las actividades para las que están especialmente capacitados que consigan la máxima eficiencia posible y que estas diferencias deben ser apoyadas, fomentadas y retribuidas por el Estado.

<sup>6</sup> Mitchel, J.L. (1978). *Structured job analysis of profesional and managerial positions*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de ciencias Sociales. Universidad de Pardue.

Platón argumentaba de un modo similar hablando de la República, el Estado y la personalidad individual. En cualquiera de los casos es importante la meditación profunda de las diferencias individuales, la trascendencia de respetarlas y lo arriesgado que es ignorarlas:

*...vosotros sois hermanos, pero Dios os ha construido diferentemente. Algunos de vosotros tienen el poder de mandar y en su composición. El ha mezclado oro, por todo lo cual estos disfrutan también del mayor honor; a otros los han hecho de plata para ser auxiliares; otros son labradores y artesanos y los han compuesto de bronce y hierro; y estas especies serán preservada generalmente en los hijos. Pero como todos provienen del mismo origen, algunas veces un padre de oro engendrará un hijo de plata y viceversa, un padre de plata un hijo de oro. Y Dios proclama como primer principio para los gobernantes, y sobre todas las cosas, que no hay nada que deban guardar tan celosamente, o de la que deban ser tan buenos guardianes, como la pureza de la raza. Ellos deben observar que elemento se mezcla en el linaje; porque si el hijo de padre de oro o de plata tiene una composición de bronce o de hierro, entonces la naturaleza ordena una transposición de rasgos, y el ojo del gobernante no debe ser piadoso hacia el niño porque éste tiene que descender en la escala y hacer labrador o artesano, de la misma manera que puede haber hijos de artesanos que tengan una composición de oro y entonces, naturalmente, deben ser ascendidos hasta el honor y llegar a ser guardianes o auxiliares. Porque el oráculo dice que cuando un hombre de bronce o de hierro guarda el Estado, éste será destruido. Así es la fábula: ¿hay alguna posibilidad de hacer que nuestros ciudadanos crean en ella ?<sup>7</sup>*

<sup>7</sup> Platón, III, República, 415 a.C.

## 2. Aportaciones

□ Cuando en 1747 se le pidió a **Diderot**<sup>8</sup> uno de los grandes enciclopedistas que tradujera al Francés la obra *"Chamber's Encyclopedia"*, observó algunas grandes deficiencias, particularmente todo lo relacionado con actividades comerciales, artísticas, y artesanales. Para subsanar éstas Diderot puso en marcha todo un proyecto de investigación que permitió reunir *información fiable y exacta acerca de muy diversas actividades y que fue la base para establecer un exhaustivo índice de entradas en su enciclopedia*.

De acuerdo con este empeño según **Primoff y Fine**<sup>9</sup>, encaminó un verdadero proyecto de análisis de puestos , incluyendo el envío de (analistas) entrenados a numerosas tiendas, establecimientos y factorías distribuidas por todo el país.

Durante el siglo XIX, *la Civil Service Reform League*, creada en Estados Unidos de Norte América durante el periodo de mandato del presidente Abraham Lincoln, para poner fin a los niveles bajos de producción promovió cuestionario para permitir algunos puestos de trabajo. Para ello necesitaban medir las habilidades más importantes, lo que consiguieron a base de reunir información sobre las tareas a realizar por medio de la observación, entrevista, correspondencia postal con supervisores y expertos diversos. Apoyándose en el estudio de casos realizados por todos los trabajadores dependientes del mismo jefe, y así consiguieron medidas con resultados espectaculares.

<sup>8</sup> Filósofo Francés nacido en Longres ( 713- 1784 ) Fundador de la Enciclopedia ( 1751 ) Pequeño Larousse Barcelona Ed Larousse. Pag. 1128.

<sup>9</sup> M Fernandez - Ríos 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* España Ed. Diaz Santos.

<sup>10</sup> Primoff, E.S. y Fine, S.A. (1998 ), *A history of job analysis*. En Gael, S. ed *The job analysis handbook for business, industry and government*. Vol 1. Nueva York, John Wiley & Sons.

En ese enlace surgió La figura de Frederic W. Taylor, Ingeniero que inició investigaciones de cómo elevar la productividad . En *Shop Management*<sup>11</sup> informa sobre cómo obtuvo su objetivo de elevar la productividad en un grupo de trabajadores que alzaban lingotes de hierro, ajustando una centésima de minuto las acciones de tomar del montón un lingote, avanzar en un declive sobre el llano, subir y depositarlo en un vagón del ferrocarril, dejar el lingote y volver a realizar la operación. Medible todo esto a través de tiempos y movimientos.

Se consideró inicialmente que Taylor y su metodología era la responsable del incremento de la eficacia del trabajador. Pero sin embargo. en su obra de *Principales of Scientific Magnament*<sup>12</sup> describe que los resultados que se atribuyen son en buena parte, no a aquella concepción extremadamente mecanicista del trabajo humano, sino al hecho implícito que el incremento de la productividad estaba apoyada a un sistema de incentivos. Tal como señala en mismo Taylor:

*"Una larga serie de experimentos, junto con una minuciosa observación, habia de mostrar el hecho de que, cuando a los trabajadores de este calibre se le da una tarea cuidadosamente medida, que exige que, por su parte, lleve acabo una larga jornada de trabajo y que, cuando, a cambio de este esfuerzo extra, se le pagan salarios de hasta 60 centavos por encima de lo que suele pagarse, este aumento en la paga no sólo tiene a hacerlos hombres más económicos sino también mejores en todos los sentidos".<sup>13</sup>*

Taylor también tomaba en cuenta el entorno en que se desarrollaba el trabajo, las conductas de los trabajadores el ambiente físico, incluyendo los utensilios de

<sup>11</sup> Frederic W. Taylor (1903) *Shop Management* Presented at Saratoga, Nueva York, meeting of American Society of Mechanical Engineers.

<sup>12</sup> Frederic W. Taylor (1947) *Scientific management*. Nueva York, Harper.

<sup>13</sup> Frederic W. Taylor (1911) *Principles of scientific Management*. Nueva York Harper.

producción. El trabajo humano deberá estar diseñado y calculado científicamente, la fuerza de trabajo deberá ser seleccionada , capacitada, formada y desarrollada según el método científico.

*"La incorporación de psicólogos investigadores a las actividades análisis de puestos han supuesto y/o tareas ha supuesto un salto cualitativo. Uno de los primeros fue **H. Munsterberg** quien utilizó sistemáticamente el análisis de puestos para elaborar, primero y estimar su validez, después, de los tests psicotécnicos que entonces empezaban a surgir".<sup>14</sup>*

El matrimonio Gilbreth, Ingeniero él y psicóloga ella, supuso la mejor Encarnación de la necesidad ya muy sentida de colaboración estrecha y profunda entre la ciencia de la Ingeniería y la del comportamiento humano , el sistema de análisis de puestos de los Gilbreth incluía numerosos datos que eran mediciones de variables del trabajador.

Expertos en estudios de tiempos y movimientos los Gilbreth lograron verdaderos éxitos, particularmente en el aprovechamiento laboral de los minusválidos de la segunda guerra mundial

Primoff y fine, resumiendo las aportaciones del matrimonio Gilbreth, indican que:

*"El principio mencionado, relativo al análisis de los diversos modos como trabajadores con muy diferentes potencialidades podrían realizar su trabajo,*

---

<sup>14</sup> H. Munsterberg (1913) *Psychology and industrial efficiency*, Boston, Houghton Mifflin

<sup>15</sup> M Fernandez - Rios 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* España Ed. Díaz Santos.

fue aplicando a estudios de trabajos que podrían ser realizados por soldados veteranos minusválidos que perdieron algún miembro durante la 1 guerra mundial. Los Gilbreth mostraron como, reordenando operaciones y rediseñando tareas desarrolladas por personas normales y proporcionando el entrenamiento adecuado, veteranos minusválidos podrían conseguir los mismos niveles de eficiencia que los mejores trabajadores no minusválidos los estudios de los Gilbreth sirvieron de base para el tipo de análisis de puestos utilizados por los especialistas en rehabilitación ocupacional, quienes, en condiciones ideales, muestran que los empleados minusválidos pueden ser compensados por sus habilidades más bien que por razones de caridad".<sup>16</sup>

En 1909 y 1912 **Griffenhagen**<sup>17</sup>, cumpliendo una recomendación de la Comisión de Servicio Civil de Estados Unidos de Norte América, que instaba un sistema de clasificación de puestos de trabajo con fines retributivos, basada en los deberes y obligaciones de cada puestos de trabajo, consiguió poner en marcha un procedimiento eficaz en los servicios municipales de Chicago y en una industria privada<sup>18</sup>.

con lo anterior, puedo decir que el análisis de puestos ha tenido mucha inquietud de estudio, por parte de enciclopedistas, analista de la industria, Ingenieros, psicólogos por mencionar algunos.

Todo esto ¡claro! por las necesidades de organizar el trabajo de una manera científica y efectiva de controlar, para obtener los máximos resultados sin descuidar el aspecto humano.

---

<sup>16</sup> Primoff, E.S. y Fine, S.A. (1998), *A History of job analysis*. En gael, S. ed. *The job analysis handbook for business, industry and government*. Vol 1. Nueva York, John Wiley & Sons.

<sup>17</sup> Us. Departamento de Labor (1991), *Dictionary of occupational titles*. U.S. Employment Service, U.S. Department od Labor.

<sup>18</sup> M Fernandez - Ríos 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* España Ed. Diaz Santos.

### 3. Organización Científica

□ Con todos estos antecedentes antes descritos tuvieron influencia en personalidades de la época preocupadas por la obtención de mejores resultados de desarrollo industrial y algunos por el aspecto humano del trabajador como la base importante de toda organización productiva, Cabe mencionar que destacaron figuras influyentes. en el primer cuarto del siglo XX, en la organización científica.

<i>Henri Fayol</i>	<i>(1841-1925)</i>
<i>Frederic W. Taylor</i>	<i>(1856-1915)</i>
<i>George Elton Mayo</i>	<i>(1880-1949)<sup>19</sup></i>

Estos son solo algunas de las figuras mas influyentes de técnicos y profesionales, parece evidentemente que algo nuevo ocurriría en la forma de la organización del trabajo no expondré su pensamiento de como organizar el trabajo, pero tampoco seria justo no hacer una referencia ilustrativa, mencionaré las más significativas en relación a la descripción de puestos:

Henri Fayol estaba empeñado en obtener una descripción completa de las operaciones que se realizan en la empresa ya sea pequeña o grande, sencilla o compleja. Y así llega a la clasificación de seis funciones:

*“Actividades producción*

*Comerciales*

*Financieras*

<sup>19</sup> M Fernandez - Ríos 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* España Ed. Diaz Santos.

*De seguridad*

*Contables y Administrativas<sup>20</sup>*

Las administrativas se refiere al enlace de la dirección con el trabajador y este a su vez con el trabajo y fue con este fin como se establecieron los catorce

Principios de Fayol:

1. *División del trabajo*
2. *Autoridad y responsabilidad*
3. *Disciplina*
4. *Unidad de mando*
5. *Unidad de dirección*
6. *Subordinación del interés particular al interés general*
7. *Remuneración proporcional a los esfuerzos realizados*
8. *Descentralización adecuada*
9. *Principios de jerarquía*
10. *Orden material y moral*
11. *Equidad, justicia y buena voluntad*
12. *Estabilidad del personal*
13. *Iniciativa*
14. *Unión del personal*

*Las actividades administrativas se deben regir bajo estos principios que a su vez se fraccionan en cinco grupos de operación y estos a su vez se dividían en unidades*

*menores: previsión, organización, mando, coordinación y control.<sup>21</sup>*

<sup>20</sup> M Fernandez - Ríos 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo España* Ed. Diaz Santos.

<sup>21</sup> idem.

Por esa misma época. Taylor entiende que las funciones directivas de planificación y coordinación ocupan una posición primordial en la organización del proceso productivo. la dirección de una organización determina la mejor manera de desarrollar las actividades para un trabajo eficiente, procurando las herramientas necesarias y la capacitación, así como los incentivos por la realización de un buen desempeño en las obligaciones.

Para Taylor la mejor manera de poder controlar las actividades de una organización, se basa en dividir el trabajo en unidades elementales (movimientos) y estableciendo cronometraje de cada una de estas unidades para buscar y eliminar los movimientos superfluos y tiempos perdidos, para ello estableció cuatro principios de administración científica.

1. *División del trabajo.*
2. *Selección científica y entrenamiento del obrero.*
3. *Interconectar el estudio científico del trabajo y la selección científica del trabajador.*
4. *Buscar la colaboración estrecha entre dirigentes y trabajadores”<sup>22</sup>*

Por los años veinte Elton Mayo manifestó algunas deficiencias e insuficiencias de lo descrito por Frederic Taylor.

Los estudios de Elton Mayo expuso lo siguiente:

1. *El trabajo es una actividad del grupo.*
2. *El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.*

<sup>22</sup> M Fernandez - Ríos 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* España Ed. Díaz Santos.

3. *La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas del trabajo.*
4. *Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de los hechos: a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.*
5. *El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.*
6. *Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario*
7. *El paso de una sociedad establecida a una adaptativa... tiende continuamente a alterar la organización social de la factoría y de la industria en general.*
8. *La colaboración en los grupos no se produce por accidente debe de planearse y desarrollarse. Si se consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo dentro de un plan febril pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de la sociedad adaptativa.<sup>23</sup>*

Las aportaciones de Taylor, Fayol, y Mayo son sin lugar a duda grandes avances que en su tiempo generaron toda una gama de nuevas aplicaciones

---

<sup>23</sup> M Fernandez - Ríos 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* España Ed. Diaz Santos.

tanto a la organización como a los principios elementales de la división del trabajo, para un adecuado desarrollo, esto no quiere decir que las demás aportaciones de la organización científica no sean importantes pero recordemos que estamos dando una prospectiva muy general de las principales aportaciones de el trabajo y la organización del mismo.

## **TERMINOLOGIA.**

El uso del lenguaje técnico adecuado es necesario en cualquier profesión. En la medida en que se utilice uniformemente dependerá la efectiva comunicación entre los involucrados y por tanto las respuestas que reciban de los colaboradores.

La administración no es la aceptación comienza a obtener su propio lenguaje y conviene trabajar al respecto a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación.

### **Análisis de Puestos.**

*"Procedimientos para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo"*<sup>24</sup>.

La primera operación de todo plan de análisis de puestos, consiste en la recopilación de datos acerca de los puestos de que se trate. ¿Qué tareas deben ejecutar los trabajadores? ¿Con que propósito? ¿En que forma se ejecutan y en que condiciones? ¿Cuáles son las relaciones entre los diferentes puestos? El proceso de recopilación y registro de información sobre tales características esenciales de los puestos es conocido como análisis de puestos.

Como su nombre lo sugiere, el análisis de puestos es un examen sistemático de los puestos a fin de descubrir la naturaleza de las tareas a ejecutar, las

<sup>24</sup> Gary Dessler 1991. *Administración de Personal* PRENTICE HALL México D.F.

condiciones de trabajo en que se cumplen, las responsabilidades que requieren y las aptitudes que exigen.

La segunda operación consiste en verificar los conocimientos ( educación, formación y experiencia) calificaciones y aptitudes requeridas para que el trabajador pueda cumplir cada tarea a un nivel aceptable de competencia. Una vez hecho esto, es preciso tener siempre presente que el análisis de puestos trata de determinar las exigencias de los mismos por oposición a las aptitudes personales de quien los ocupa. desde luego, a menudo el contenido del puesto y las aptitudes del titular tiende a ejercer entre si una influencia recíproca.

En términos generales, una labor independiente alienta la influencia personal sobre el contenido del puesto; el trabajo en grupo de tareas que imponen la utilización de un equipo complejo reduce dicha influencia personal. Es muy raro que el contenido de un puesto se encuentre fijado tan rígidamente como para no dejar margen para ninguna influencia personal ejercida por el titular. A la inversa, rara vez un puesto esta tan ampliamente afectado por su titular que sea imposible hacer alguna idea de su contenido sin considerar sus características personales.

### **1. Métodos para Recopilar Información para el Análisis de Puesto.**

Se recomienda primero reunir información para identificar el puesto que se analizará, el siguiente paso es reunir la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades de la posición del puesto.

Existen varias métodos que se pueden utilizar para reunir los datos.

En la práctica se puede utilizar cualquiera de ellas o sus combinaciones, para obtener mayor efectividad al propósito buscado.

En este apartado describiré los métodos más comunes para la realización de el análisis de puestos.

**Entrevista:** Es el método mas utilizada para la recolección de datos en ciertas disciplinas como son, las ciencias sociales donde el objetivo principal es la realización de intercambio de información entre una o más personas llamados entrevistadores y una o más personas llamados entrevistados.

**Entrevista Libré:** *"No existe orden establecido ni directriz; se caracteriza por su espontaneidad".<sup>25</sup>*

El entrevistador trata de obtener del entrevistado la máxima información que necesita sobre el puesto de lo que se sabe con certeza que el entrevistado es el conocedor.

Aunque no es común pero sería muy recomendable que el entrevistador pudiera ser técnico en la materia. Se puede desprender de la entrevista dos aspectos importantes:

**Entrevista no estructurada** breve explicación informal de los objetivos de la entrevista para crear un ambiente necesario para el buen desarrollo de la misma por parte del entrevistador.

El entrevistado hablará sobre su puesto, abordando la charla más bien de una forma desorganizada sin tomar en cuenta algunas cuestiones como: qué, por qué, para qué, con qué, cómo, ... realiza las actividades que desempeña.

---

<sup>25</sup> Fernando Arias Galicia (1994) *Administración de Recursos Humanos* trillas México D.F.

El entrevistador se limita a recoger la información y a evitar que el entrevistado se desvie por otros temas que no son objetivos de la entrevista. Pero la entrevista no estructurada es necesaria para poder realizar de una manera mas tecnicada la elaboración de la entrevista dirigida, estandarizada o estructurada.

*"Dirigida: se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista; no tiene la falta de directrices de la anterior (entrevista libre).*

*Estandarizada : Normalmente se efectúa con bases a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones".<sup>26</sup>*

**Entrevista estructurada** dependiendo de la naturaleza y objetivos de la misma podemos hablar de distintos tipos de entrevista del análisis de puestos:

- "1. Entrevista exploratoria : trata de obtener una información amplia y general sobre la naturaleza y contenidos del puesto de cara a la elaboración de aseveraciones que puedan ser utilizadas en un cuestionario o en un "checklis"*
- 2. Entrevista de verificación : persigue el chequeo y la comprobación de todas las aseveraciones que resultaron de la exploratoria están bien planteadas y que no hemos olvidado ningún aspecto significativo del puesto de trabajo y su entorno.*
- 3. Entrevista de seguimiento y confirmación : Se trata de comprobar que la forma en que quedan redactadas las aseveraciones es clara, correcta, comprensible, precisa y exacta. Para conseguirlo, este tipo de entrevista suele realizarse con varios entrevistados expertos simultáneamente"<sup>27</sup>.*

---

<sup>26</sup> Fernando Arias Galicia (1994) *Administración de Recursos Humanos* trillas México D.F.

<sup>27</sup> M Fernandez - Ríos 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* España Ed. Diaz Santos.

Recomendación para aplicar la entrevista exploratoria y de verificación: Que se lleven a cabo en lugares distintos e incluso fuera de la ubicación física del lugar de trabajo con el fin de garantizar la máxima información posible y es recomendable repetir la entrevista hasta que los nuevos entrevistados aporten un 10% mas de información de la ya existente.

Existen tres grupos posibles de entrevistas:

La individual: Se realiza con cada empleado de en forma individual y directa.

La colectiva: Con grupos de empleados que realizan el mismo trabajo (No mayor a tres entrevistados ).

La entrevista con uno o mas supervisores, que tengan el conocimiento a fondo del

puesto que se está analizado. (No mayor a tres entrevistados ).

#### **Ventajas.**

- Permite explicarle individualmente á cada informante la importancia del objeto del análisis.
- Permite dar a cada entrevistado un trato suficientemente singular de modo que se garantice la correcta descripción del puesto.
- Es compatible con otros métodos que se estime utilizar.
- Siempre es susceptible de ser utilizada, incluso cuando cualquier otro método es de fácil aplicación, la entrevista puede resultar muy provechosa.

#### **Desventajas.**

- La entrevista esta marginada a no utilizar un vocabulario propio de la organización.
- Al realizarse la entrevista de una manera sencilla, el análisis de puesto corre el riesgo de no ser preparado de una manera convenientemente.

- Es bastante costosa en recursos económicos, tiempo, y necesita de varios analistas.

### **Cuestionario.**

Es el método más eficaz en términos de costos, puesto que permite obtener información de un gran número de trabajadores y de sus superiores inmediatos en un lapso relativamente breve. Los trabajadores pueden participar activamente en su contestación suministrando conocimientos detallados e íntimos de sus puestos del que de otra manera la información no se podría disponer. Los cuestionarios describirán los deberes y responsabilidades relacionados con el puesto que están desarrollando, y suelen ser de rápida aplicación. Lo que hay que relacionar en este caso es que tan estructurado deberá ser para que se puedan identificar las tareas que desempeñan los trabajadores.

### **Ventajas.**

- disponibilidad inmediata y fácil aplicación.
- Requiere de mínima inversión y tiempo en su elaboración.
- De los datos extraídos del cuestionario se puede dar un trato estadístico por medios de sistemas computalizados.
- Permite hacer comparaciones con los resultados obtenidos en otras organizaciones del mismo ramo.
- Su aplicación no requiere de personal altamente calificado.
- Técnicamente suele estar bien elaborado por consiguiente presenta una validez bastante satisfactoria.

**Desventajas.**

- Las personas que contestan el cuestionario deberán de tener cierta educación.
- No todos los trabajadores pueden tener la misma interpretación de la pregunta.
- La falta de redacción de los trabajadores y el vocabulario ideal para la interpretación.
- Si el diseño del cuestionario no se efectuó por un personal experto en la realización de cuestionarios y apoyados por técnicos en la materia de proceso no se podrá obtener el máximo beneficio de los resultados.

**Lista de chequeo.**

Al igual que el cuestionario la lista de chequeo está constituida por un conjunto de preguntas (items) que se presentan en un orden determinado a los que el trabajador o empleado deberá de contestar indicando con una **X**, **si**, **no**, o no esta seguro ( ? ) si esa pregunta es o no de su puesto de trabajo objeto del análisis y en algunos casos el trabajador podrá responder / a que esta ligada a el puesto.

También al igual que el cuestionario tiene las mismas ventajas y desventajas.

**Documentación Propias del Puesto.**

Es un procedimiento rigurosos de estudio, sistemático de información disponible de todo tipo de fuentes de información visual o escrita como manuales

de procedimiento y organización , normas procedimientos descripciones anteriores del puesto, recomendaciones explicativa del uso de equipos y herramienta proporcionada por el fabricante, quejas y reclamaciones formuladas por el titular del puesto o por el cliente, fotografías, videos , actas oficiales, instrucciones de prevención, corrección de accidentes, publicaciones similares al puesto y obras literarias, todas esta información nacional e internacional constructiva o negativa.

Una vez recogida la información deberemos de analizar, a fin de identificar y clasificar la información relevante estableciendo criterios de notas indicativas si hace falta más información sobre la tarea para poder formular las preguntas que deberán ser respondidas antes de dar por concluido el análisis de puesto. con todos los requerimientos necesarios para la tarea.

Conocimientos, habilidades, competencia, y más que el normal desempeño mínimo requerido de quien ocupe el puesto.

La diferencia con otros métodos radica en quien realiza el análisis seguirá un procedimiento metodológico de utilizar colores, siglas, signos a fin de clasificar la información pertinente según los códigos previos asignado a las persona designadas para las tareas.

### **Ventajas.**

- utiliza información contrastada que fue realizada con otros fines.
- Esta exenta de errores del proceso de redacción y transcripción obtenida por otros procedimientos.

- Puede utilizarse para el entrenamiento de analistas.
- Su utilización esta limitada y quedara exenta de aplicación en otros puestos extremadamente técnicos y complejos.

### **Desventajas.**

- Su aplicación es lenta y laboriosa.
- La aplicación es de alto costo a la realización de la misma, por la interferencia del trabajo de la persona a la que se le aplica la técnica.
- El resultado de la técnica puede resultar difícil de entender y por lo tanto lento para su aplicación por parte del analista.
- Su actualización puede resultar compleja.
- Corre el riesgo de mantener errores ya establecidos en el puesto.

### **Observación.**

“La observación directa ( participante y no participante) es la más importante de los métodos de recolección de datos de cara a la investigación del comportamiento humano y su utilidad esta fuera de toda discusión es de gran utilidad en las labores que consisten principalmente en actividades simples o complejas físicas o manuales, directas o mediatizadas para poder registrar las observaciones (diarias, o de muestreo de conducta)\*\* pero la más común independientemente de lo anterior \* es la **Observación directa no participante**<sup>28</sup> *Persona o grupo - Distinta al trabajador cuyo puestos analizaremos- Observa y registra las conductas que lleva acabo el trabajador en la*

<sup>28</sup> M Fernandez - Ríos 1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* España Ed. Diaz Santos.

*ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su puesto de trabajo.*

La observación directa como método para recoger información presenta diversas cuestiones que han de ser claramente resueltas antes de iniciar su práctica a la observación del **¿Que?** objeto o sujeto.

**Observación no estructurada:** Implica la observación directa de una situación especial pero sin realizar una categoría clasificatoria, los analistas toman nota general sobre la situación, objeto a intervalos de tiempo mas o menos regulares. La limitación de la observación antes definida tiene que ver con la dispersión de los datos obtenidos, inconsistencia, dificultad de interpretación y la casi segura imposibilidad de réplica.

El sujeto-objeto de observación, puede ser un individuo, un grupo o unidad superior, si el objetivo a observar es de naturaleza descriptiva, se podrá tener mejor resultados si se utiliza distintos tipos de sujeto-objeto de observación por medio de la observación no estructurada; pero si el objetivo es de falsear alguna hipótesis específica entonces resultara de mayor utilidad la observación de un sujeto-objeto en la observación estructurada.

### **Ventajas.**

- Los datos obtenidos son de una fuente primaria.
- La observación se realiza de una forma cualitativa profunda y detallada sobre el trabajo del ocupante.
- Tiene mayor grado de validez cada movimiento del trabajador.

○ Suele ser una técnica flexible y potente que permite recoger mucha información en un periodo de tiempo establecido.

**Desventajas.**

- Requiere para su aplicación de una gran cantidad de tiempo.
- El costo económico es alto en relación de la ocupación de tiempo a invertir.
- La técnica puede no resultar si los trabajadores a analizar varían su comportamiento al saberse observados.
- Si el analista no tiene ciertas cualidades de observación estaremos en desventaja para saber lo que realmente observó.
- Si el proyecto de análisis de puestos es grande puede caer en desorganización al tratar de coordinar todas las etapas.

**Registro del empleado.**

Es el método de registro de recolección de datos realizada por el empleado, es usada para identificar las tareas o conjunto de tareas del puesto cuando pocas o ninguna de las tareas han sido registradas recientemente (presente) o por lo menos durante cualquier variación de la tarea (pasado) el trabajador deberá anotar cada actividad que realice, así como el tiempo que ocupe en la misma. Se puede pedir a los trabajadores ocupantes del puesto que realicen una Lista en intervalos de tiempo preestablecidos en una jornada de trabajo.

Algunos autores le dan otro nombre a esta técnica :

**Diario del participante**<sup>29</sup> *Listados diarios hechos por los trabajadores de todas*

---

<sup>29</sup> Gary Dessler 1991 *Administración de personal* PRENTICE HALL México D.F.

*las actividades en las que participan, junto con el tiempo que les dedican; ofrece una versión amplia de los diferentes puestos.*

Pero en sustancia encierran el mismo principio.

### **Reunión de grupos de expertos**

Método utilizado para reunir a grupos de expertos ( titulares de puesto, supervisores, el responsable jerárquico y/o toda aquella persona que este familiarizada con el puesto ) para lograr que a través de su experiencias la aportación de conocimientos relevantes a la mejoría de las tareas y a la descripción del puesto de una manera heterogenia.

Para realizar el método es necesario tener en cuenta tres apartados:

1. Preparación de la reunión: Es el aspecto específico que tiene que ver directamente con los objetivos de la reunión es imprescindible establecer claramente los objetivos que se pretenden conseguir con el uso de esta metodología que por demás resulta bastante costosa.

Existen dos tipos de reunión:

a.Reunión estructurada: Es en la que se define la dirección de la reunión que correrá a cargo del analista o jefe de grupo y cuyos miembros son los ocupantes del puesto o sus supervisores o ambos.

b.Reunión técnica: En este caso es únicamente la reunión de ingenieros de diseño y expertos externos que el objetivo de reunión es de realizar un nuevo puesto tomando en cuenta los cambios tecnológicos o que el puesto todavía no

existe y por lo tanto la información no se puede obtener de personal de la organización.

2. Ejecución de la reunión: Es donde se maneja todos los conocimientos de dirección de las anteriores reuniones y dinámicas, los conocimientos deberán ser aplicados dinámicamente a fin de garantizar el alcance de los objetivos.

En la ejecución de la reunión se deben distinguir dos fases:

○ Preparación de los instrumentos - Recursos necesarios para el trabajo del grupo

Este recurso suele ser aportado inicialmente por el analista o jefe de grupo previamente definido en la reunión estructurada pero en si, el propio grupo es quien finalmente define la agenda de trabajo.

○ Proceso de análisis del puesto: Es el desarrollo exhaustivo de las tareas que pertenecen a un puesto de trabajo para posteriormente reunir información acerca de los enunciados de un modo sistemático.

La consecución de este proceso supone las siguientes fases claramente definitorias:

1. Instrucciones sobre la preparación del enunciado de los Items: Cualidades que deben tener ( caros, breves, Lenguaje sencillo, evitar tecnicismos poco comprensibles. etc.).

2. Repartir los diversos listados ilustrativos del resultado final que servirán finalmente como borradores de trabajo.

3. Crear nuevos enunciados de tareas para poder definir detalladamente las tareas principales.

4. Realizar el cuestionario: inventario final correspondiente al puesto
5. Análisis de los datos exploratorios para fijar la atención del grupo de expertos.
6. Después de alcanzar los puntos 4,3, se deberá realizar la tabla de puntuación para recopilar la información de requerimientos ( habilidad, conocimientos, etc.) para desarrollar correctamente la tarea enunciada.
7. Obtener toda la información relativa a cada puesto de acuerdo a los puntos anteriores.

Explotación de la información: El tipo de análisis de los datos vendrán mediatizado por los objetivos planteados en la preparación de la reunión.

Es recomendable realizar estadística para obtener tablas de contingencia, esto es para poder precisar la toma de decisiones o un estilo de razonamiento lógico en función de la información que deberán de recibir los trabajadores que incorpore la organización para hacer realidad el nuevo proyecto.

#### **Ventajas.**

- Procedimiento , que define claramente si es un descripción puesto nueva o de mejoría del puesto.
- Es fácil de implementar y ejecutar en la conducción de grupos de trabajo.
- Es útil para la preparación de protocolos de análisis de puestos, cuestionarios cerrados, autoadministración, guión de entrevista, inventario de tareas por citar algunos.

### **Desventajas.**

- Resulta costoso a nivel tiempo, esfuerzo y dinero
- Existe poca implicación del analista de puestos en el proceso de aplicación
- Se necesita la dirección de un experto en grupos de trabajo y no de un analista.
- Se corre el riesgo de dar importancia a la dinámica del grupo y restar importancia al objetivo de la aplicación del método.
- Es poco recomendable su aplicación a grupos grandes (masivos).

### **Combinación de Métodos**

Se puede utilizar la combinación de los métodos ya que un analista no suele utilizar en forma exclusiva una. Todo esto dependerá del puesto a analizar y la capacidad del analizador.

## **2. Términos Utilizados en la Técnica.**

- **Análisis:** Método lógico que consiste en separar las partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las relaciones que existen entre las mismas.
- Método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentran enclavado.

**Análisis de puestos:**<sup>30</sup> *Procedimientos para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo.*

**Descripción de Puesto**<sup>31</sup>: *Lista de deberes, responsabilidades relación de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto ; uno de los productos del análisis del puesto .*

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

**Descripción Genérica**<sup>32</sup> :*Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.*

**Descripción Analítica:** Detalla las funciones que se deben realizar en un puesto; su clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia y cronología.

**Puesto**<sup>33</sup> :*Un puesto consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.*

**Categoría**<sup>34</sup> :*Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.*

<sup>30</sup> Gary Dessler 1991. *Administración de Personal* PRENTICE HALL México D.F.

<sup>31</sup> idem.

<sup>32</sup> Fernando Arias Galicia 1994 *Administración de Recursos Humanos* trillas México D.F.

<sup>33</sup> R Wayne Mondy Robert M. Noé *Administración de Recursos Humanos* PRENTICE HALL México D.F.

<sup>34</sup> Fernando Arias Galicia 1994 *Administración de Recursos Humanos* trillas México D.F.

**Requerimientos<sup>35</sup>** :*Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.*

**Denominación del Puesto<sup>36</sup>** :*Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese las característica esencial del mismo.*

**Clasificación de los Puestos** :Agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a criterios diferentes; a la naturaleza de, funciones ( oficinistas, operarios); jerarquía (directores, ayudantes ); con características jurídicas ( planta, temporales, confianza o sindicalizados ).

**Ocupación<sup>37</sup>** :*Familia de puestos semejantes; mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, se clasifican dentro las ocupaciones de oficina . El troquelado, prensista, el fresador, se clasifican dentro de obreros , y así sucesivamente.*

### **3. ¿Quiénes Intervienen en el Proceso de Análisis de Puestos?**

- En el proceso de análisis de puestos deben intervenir cuatro elementos:
1. El analista.
  2. El titular del puesto.
  3. El responsable inmediato.
  4. El departamento organizador.

<sup>35</sup> Fernando Arias Galicia 1994 *Administración de Recursos Humanos* trillas México D.F.

<sup>36</sup> idem.

<sup>37</sup> idem.

El analista interviene como experto en análisis y descripción aporta conocimientos, metodológicos, rigor, precisión y credibilidad durante el proceso. El producto de su trabajo debe ser cuantitativa y cualitativamente diferente al que hubiera realizado el trabajador o supervisor.

El titular del puesto aporta conocimientos sobre el puesto, la aportación es crítica si no contamos con una fuente alternativa de información.

La información puede ser desordenada, pero deberá ser el analista quien ordenará de tal forma que se ajuste al protocolo diseñado.

El responsable jerárquico es quien sanciona formalmente el contenido del puesto, la descripción corresponde estrictamente con la realidad. No se valorará lo adecuado o inadecuado de cada tarea, objetivo, de cada recurso utilizado en el desempeño del puesto, sino de garantizar el protocolo de descripción fiel reflejo de la presente realidad.

Para conseguir el objetivo se basa en el conocimiento que el tiene de los puestos de trabajo, del departamento así como de un dialogo constructivo con el titular del puesto, a fin de introducir modificaciones tantas como fueran necesarias para garantizar el cumplimiento del objetivo.

El departamento organizador es quien tiene la responsabilidad máxima de el procesos en nombre de la empresa y dirección de la misma. Decide poner en marcha el proceso de análisis de puestos. Asume la coordinación del proyecto, provee los recursos necesarios y supervisa el proceso en diversos aspectos:

- Los mas significativos técnico, organizativo, económico, y de interferencia en la vida organizacional.
- En la práctica quien recoge la información suele ser una persona (analista, el titular del puesto, el supervisor...), pero se pueden utilizar otras alternativas: como podría ser cámaras de filmación, buzón de sugerencias y/o caceta de peticiones.

## **CAPITULO II.**

### **A. LA TEORIA.**

#### **1. Análisis de puestos ¿Porque se considera una Técnica Básica en la Administración de Factor Humano?**

A medida que las diversas modalidades de organización social formal han ido avanzando y adquiriendo mayor complejidad, el análisis de puestos fue resultando progresivamente necesario para las organizaciones eficientes y eficaces, generadoras de riqueza y bienestar en una palabra, que sea un verdadero instrumento al servicio del hombre.

La moderna Industrialización de cualquier tipo de servicios ha sido posible gracias a la automatización, informática y nuevas técnicas que han concebido la realización y organizaciones en las que se realizan ambiciosos proyectos de investigación y desarrollo.

Para alcanzar dichos proyectos se debe tener en cuenta que todo elemento integrado al servicio requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, capacitado en el trabajo y evaluado en función precisamente de su puesto.

Siendo el factor humano la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación

de la administración , dado que el trabajo a desarrollar dentro de la organización, se realizara por medio de las divisiones que ya existen en la misma.

Pero dichas divisiones serán concretas a nivel de cada puesto, según nuestras necesidades.

El análisis de puestos proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, conocimientos, habilidades, y las condiciones de trabajo en las que se han de realizar los deberes y responsabilidades. Se reúne, se analiza y se registran los datos del puesto como es relevante no como debería ser. En la mayoría de los casos es la ultima función que se asigna a ingenieros industriales , analistas de métodos u otros profesionales. El análisis del puesto tiene lugar como se ha comentado después que se diseño dicho puesto, capacitado a el trabajador e inducido al trabajador a desarrollar .

El análisis del puesto se desarrolla en tres ocasiones:

1<sup>ro</sup>. Cuando se funda la organización y se inicia el método de análisis de puestos por primera vez.

2<sup>do</sup>. Se realiza cuando se crean nuevos puestos.

3<sup>ro</sup>. Se utiliza cuando se modifica de manera total o significativa los métodos de producción o servicios, resultado de nuevas tecnologías, procedimientos o sistemas.

La información del análisis de puestos se utiliza para preparara tanto a la

descripción de puestos como la evaluación y especificaciones de los mismos.

## **2. Cuestiones Básicas para el Análisis de Puestos.**

Es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

Al igual que cualquier vocabulario se debe definir cinco referencia básicas que ha de recoger el analista de una tarea o de un puesto de trabajo y que servirá de autotest para la conclusión de la calidad del trabajo que se encuentre en vía de realización o en proceso realizado.

**¿Qué hace el trabajador?** Como primer lugar tratará de reunir todas y cada una de las tareas, operaciones u acciones objetos de estudio, es importante obtener la información de un criterio valorativo, si es necesario obtenerlo de un orden numérico (importancia, porcentaje, tiempo, dificultad , orden de ejecución etc... según sea el caso).

**¿Cómo lo hace?** La respuesta a este segundo cuestionamiento, es obtener todo lo relativo a procedimientos operativos que se tienen en cuenta para el desarrollo normal del trabajo tanto las instrucciones verbales como escritas, valoraciones que son necesarias para las decisiones que se han de tomar, riesgos que se asumen, es importante que en esta segundo cuestionamiento no se incluyan los instrumentos medios para realizar el trabajo ( máquinas y herramientas).

**¿Con qué lo hace?** El tercer cuestionamiento se refiere a todo tipo de instrumentos, máquinas, herramientas, equipo, automáticos o semiautomáticos que se utilizan para el desarrollo del trabajo en el puesto, objeto de análisis y materiales incluye materias primas sin elaborar, elaboradas, o en proceso de

elaboración siempre y cuando requieran una atención puntual del trabajador en lapsos de tiempo o de forma constante.

**¿Por qué lo hace?** El cuarto cuestionamiento Tiene que ver con preguntas tales como:

¿Por qué se realiza esta tarea o este trabajo?

¿Qué finalidad concreta tiene?

¿Por qué se realiza del modo que es realiza actualmente?

¿Qué conexión existe entre el resultado de la tarea (trabajo) y las demás?

En algunas ocasiones es mas sencillo hacer el cuestionamiento en forma de pregunta negativa:

¿Qué ocurriría si no se realiza esta tarea?

¿Donde se manifestaría?

¿Quien lo notaría y en que?

¿Si lo realiza de otro modo, se observarían las diferencias?

¿Si no se cumple con el especificaciones del servicio, se notaría en algo?...

¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿En qué lo notaría?

**¿Quién lo hace?** Este cuestionamiento se refiere directamente con las especificaciones del puesto que comprende las dificultades de desarrollo de las tareas del puesto, requisitos físicos, aptitud, actitud, conocimientos y de capacidad que se demanda en la tarea o (trabajo).

### **3. Cuestiones Complementarias.**

Existen otros cuestionamiento que el analista deberá de ocupar para obtener la mayor información valiosa relativa a puestos de dirección, condiciones de

organización, ambiente, entre otras.

Los puestos de trabajo deberán de suponer la dirección de personas, por tal motivo es necesario recoger la información tal como:

- Número de subordinados. directos e indirectos.
- Que nivel tiene los subordinados.
- Grado de autonomía de los subordinados.
- Que intervenciones directivas aportan el encargado del puesto.
- Como organiza y prevé el trabajo de los subordinados.
- Que decisiones toma en relación con la organización de su unidad los métodos y procedimientos de trabajo de sus subordinados.
- Cuál es la naturaleza de su labor y profundidad directiva llámese a éstas, aportaciones relevantes en la organización.
- Código Número.
- Fecha de análisis.
- Fecha de aplicación.
- Nombre del analista.
- Nombre del jefe que da el visto bueno al análisis.
- Denominación del puesto.
- Número de personas que ocupan el puesto.
- Valoración (puntuación).
- Clase retributiva.
- Clasificación de los adscritos al puesto.
- Horario de trabajo.
- Requisitos necesarios mínimos preferentes.

- Experiencia.
- Otros puestos que puede ser promocionado.

#### **4. Movimientos (Estudio).**

Según **Mundel**<sup>38</sup> , consiste en una gran variedad de procedimientos para examinar, describir y mejorar los métodos de trabajo tomando en cuenta la siguiente:

- Materias primas.
- Diseño de servicios y productos.
- Proceso de trabajo.
- Herramientas.
- Lugar físico de trabajo.
- Equipo en cada fase del proceso.
- La actividad humana necesaria para la realización de cada fase.

El estudio es aplicable a cualquier índole de la actividad laboral siempre y cuando cumpla con dos limitaciones:

La tarea que se estudia debe ser perfectamente identificables y definibles con un principio claro y un claro fin; deberá ser claramente observable.

El estudio de métodos de movimientos se han diseñado para servir de guía para todo análisis de puestos para ofrecer una representación del trabajo sometido a estudio, existen cuatro tipos de representaciones mas usuales según

<sup>38</sup> Mundel, M.E. *Motion study methods*. En Gael, S. (ed) (1988), *The job analysis handbook for business, industry and government* Vol. 1 Nueva York, John Wiley & Sons

**Mundel :**

- "Gráfico de un segmento de trabajo (diagramas de proceso).
- Gráficos escalares de tiempos (diagramas hombre máquina)
- Pictogramas o análisis de ciclos.
- Análisis de movimientos ralentizados<sup>39</sup>.

Existen diversas formas de ejecución para mejorar los métodos de trabajo que se aplican a cambios. Pero estos cambios que suponen mejoras al trabajo han de ser evaluados.

**5. Tiempos (Estudio).**

□ El estudio del tiempo se conceptualiza como: la técnica que, en base a la medida del trabajo a realizar sigue un método y la utilización de un equipo adecuado, establecer los tiempos estándar para la realización de tareas, valorar el rendimiento de tiempo, de esfuerzo y proporciona una clara justificación para las demoras, descansos y la fatiga del trabajador.

En síntesis se trata de establecer tiempos estándar de trabajo que tendrán múltiples aplicaciones como:

- Obtener máxima productividad en el mismo tiempo de trabajo.
- Obtener la mayor utilización del equipo técnico.
- Obtener mayor rendimiento de la mano de obra.
- Estudiar las desviaciones entre los tiempos estándar y los reales de trabajo.
- Comparar diversos métodos de trabajo.
- Tener establecidos sistemas de premios o incentivos.
- Tener establecida la productividad de la planta.

<sup>39</sup> Mundel, M.E. *Motion study methods*. En Gael, S. (ed) (1988), *The job analysis handbook for business, industry and government* Vol. 1 Nueva York, John Wiley & Sons

- tener mano de obra adecuada y necesaria para determinada tarea o trabajo.
- Servirse de los tiempos para conocer los costos predeterminados.

Hay que tener en cuenta que un buen uso y establecimiento del tiempo estándar sera de mucha utilidad para el análisis de puestos y para diversos sistemas de control, productividad y calidad en una organización.

B.

## **SITUACIÓN ACTUAL.**

### **1. Razones de Realización del**

#### **Análisis de Puestos.**

En cambio tan rápidos en el ambiente de trabajo, es extremadamente importante contar con un sistema sólido de análisis de puestos. Se están creando nuevos puestos, y los antiguos se están rediseñando. La consulta que se hace de un análisis de puestos que se realizó años atrás puede proporcionar datos incorrectos. En el fondo, el análisis de puestos ayuda a las organizaciones a enfrentar el hecho de que se están dando cambios. Como se observa en la (figura. 2) Los datos que se derivan del análisis de puestos tienen un impacto en todos los aspectos de la administración de factor humano. Una utilización básica de los datos se halla en la planeación de factor humano. No es suficiente el simple conocimiento de que una compañía necesitara 1000 nuevos empleados en la mano factura de bienes o servicios para satisfacer la demanda de sus clientes. Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades conocimientos y niveles de habilidades. Una Planeación efectiva de factor humano debe tomar en cuenta los requerimientos para los puestos.

El *reclutamiento y selección* de empleados sería algo como realizarlo al azar si el reclutador no conociera características necesarias mínimas para desempeñar el puesto, se tendrían que reclutar y seleccionar empleados para un puesto sin que hubiera directrices claras, y esta práctica podría tener consecuencias desastrosas. Una práctica semejante se observa cuando la empresa busca

materias primas, suministros o equipo, necesitamos saber cuales son las especificaciones para tomar tal o cual decisión sobre lo que se requiere.

Asimismo, la información de las especificaciones del puesto frecuentemente demuestran las necesidades de desarrollo de factor humano. Si la especificación sugiere que el puesto exige conocimientos, habilidades o capacidad específica y la persona que está cubriendo la plaza no tiene todos los que necesidades que se requiere tal vez necesita la capacitación y/o desarrollo. Este proceso debe dirigirse a ayudar a los trabajadores en el buen desempeño de sus tareas, los empleados deben ser evaluados de acuerdo con lo bien o mal que desempeña las labores que se especifican en la descripción de su puesto.

Un administrador que evalúa a un empleado con tareas que no incluyen en la descripción de su puesto exclusivamente, está expuesto a ser acusado de discriminación.

En el área de *compensaciones y prestaciones*, se debe conocer el valor relativo que el puesto específico tiene para la compañía antes de poder darle un valor monetario. Para expresarlo de otra forma, mientras más significativos sean sus deberes y responsabilidades, más validez tendrá el puesto. Aquellos que exigen un mayor conocimiento, cualidades y habilidades deben valer más para la empresa.

La información que se deriva del análisis de puestos también es valiosa para identificar aspectos de *higiene y seguridad*. La descripción / especificaciones del

puesto debe reflejar la peligrosidad que puede llegar a existir dentro de las tareas a desarrollar, además, en ciertos puestos de riesgo los trabajadores podrían necesitar una información específica acerca de los peligros asociados con su desempeño, con el fin de realizarlos de manera segura.

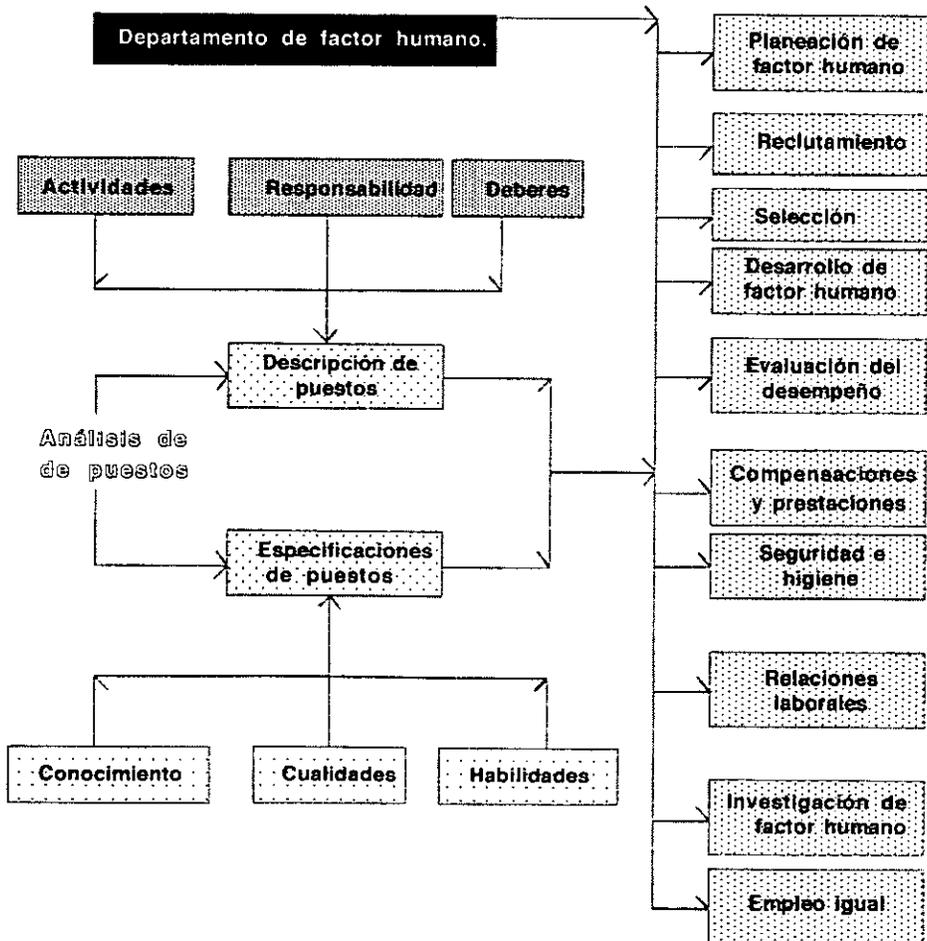
También es importante para las relaciones laborales y con los empleados. Cuando se está pensando en ciertos empleados para su ascenso, transferencias o degradación, la descripción de el puesto proporciona una norma para la comparación del talento. No importa que la compañía tenga sindicatos; la información que se obtiene por medio del análisis de puestos frecuentemente puede llevar a decisiones más claras.

Cuando se pretende la investigación de factor humano, la información del análisis de puestos proporciona al investigador un punto de partida. Por ejemplo, si el gerente de factor humano está tratando de identificar los factores que distinguen a los empleados exitosos de los mediocres, el investigador necesita estudiar solo a aquellos empleados, que tienen descripciones / específicas de puestos similares para poder dar su punto de vista y evitar dar una mala decisión.

Hasta ahora, hemos descrito el análisis de puestos según sus relaciones con funciones específicas en la administración de factor humano. Sin embargo, estas funciones están interrelacionadas en la práctica. De hecho, el análisis de puestos proporciona la base para unificar las áreas funcionales y es el fundamento para desarrollar un programa sólido de factor humano.

Figura. 2

Datos que se derivan del análisis de puestos tienen un impacto en casi todos los aspectos del factor humano.



## **2. Necesidad Social.**

*"El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al servicio. Si a esto agregamos que las ocho horas diarias que se destinan a ello constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos y que por lo tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.*

*Si por lo contrario, las labores que se desempeña le causa ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva.*

*Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar".<sup>49</sup>*

## **3. Necesidad de Eficiencia y Productividad**

El análisis de puestos no es capaz de resolver todos los problemas y dificultades, pero la información que nos ofrece es de un valor incuestionable y , si se utiliza al máximo, algunos problemas se desvanecen, otros no son planteables y algunos más tienen soluciones.

Por lo que la eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de

<sup>49</sup> Fernando Arias Galicia (1994 ) tercera reimpresión Administración de Recursos Humanos Ed trillas México D.F.

preocupación ; y por ello que la especialización, la división del mismo trabajo, la capacitación y el desarrollo de factor humano. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos de trabajo que componen a la organización.

**C. ASPECTO LEGAL.**

A fin de ampliar lo comentado de una manera general **Vid; v.** (capitulo 1, subcapitulo A, apartado 3. Esquema del trabajo) , en relación al Artículo 123 Constitucional menciona:

*Todas las personas tienen derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley*<sup>41</sup>

**1.Ley Federal del Trabajo.**

La ley no precisa con detalles cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de numero casi indefinido y existen variaciones aun en los del mismo tipo y de una organización a otro. Por eso a través de la legislación del Artículo 123 Constitucional se desprende, la Ley Federal del Trabajo en donde contiene los Artículos 24, 25, 47 fracción XI y 134 fracción IV que encomienda tales funciones.

*Ley Federal del Trabajo **Artículo 24** Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por los menos, de los cuales quedara uno en poder de cada parte.*

*Ley Federal del Trabajo **Artículo 25**, el escrito en que conste las condiciones de trabajo deberá contener:*

I. *Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.*

II. *Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo*

<sup>41</sup> Ley federal del trabajo (1994) 1a. edición Ed ALCO México D.F

indeterminado;

III. El servicio o servicios que deban presentarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;

IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;

V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar de pago del salario; y

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes programas establecidos o que se establezca en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y,

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

Ley Federal del Trabajo **Artículo 47**, son causas de rescisión de la relación de trabajo, por causa justificada sin responsabilidad para el patrón:

**Fracción XI**, "desobedecer al trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Ley Federal del Trabajo **Artículo 134**, son obligaciones de los trabajadores:

**Fracción IV**, "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma, tiempo y lugar convenidos."<sup>42</sup>

Tales disposiciones se requiere que se señalen con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto de trabajo y las variables del mismo, ya que de otra forma carecería de bases para regular las relaciones entre el contratante y el contratado.

<sup>42</sup> Ley federal del trabajo (1994) 1a. edición Ed ALCO México D.F

A pesar de todo lo anterior, es frecuente encontrar contratos de trabajo que da escasa importancia a la definición de funciones.

## CAPITULO III .

### A. PROYECTO.

#### 1. Banco de Sangre

a. **¿Que es un banco de sangre?** Un banco de sangre, es un establecimiento autorizado por la Secretaria de Salubridad ( SS ), y normado por el Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea ( CNTS ) para desarrollar actividades de acuerdo a la norma establecida ( NORMA Oficial mexicana NOM-003-SSA2-1993, Para la disposición de sangre humana y sus componentes con fines terapéuticos ).

Para; la selección de donantes, obtención, recolección, análisis, fraccionamiento, conservación, aplicación, distribución de tejido hemático (sangre) para los pacientes que su estado de salud así lo requieran de acuerdo a la indicación médica.

b. **¿De dónde se Obtiene la Sangre?** De familiares de los pacientes y/o en forma de donación altruista, acatando las disposiciones de la **Ley General de Salud**<sup>43</sup> Entendiendo entonces que el objetivo económico del banco de sangre está representado por la prestación del servicio y no por la venta de sangre.

c. **¿Cuál es su Función?** Una de las funciones del "Banco de Sangre" es

<sup>43</sup> Ley General de Salud. Titulo decimocuarto .capitulo I Art 332 "La sangre Humana sólo podrá obtenerse de voluntarios que la proporcionen gratuitamente y en ningún caso podrá ser objeto de actos de comercio."

Normados bajo supervisión del Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea.(CNTS) Órgano de la (SS).

seleccionar a los familiares y/o Disponentes altruistas candidatos a la donación de sangre , para ello deben ser evaluados en base a:

- ▶ Un estudio clínico exploración física por un médico.
- ▶ De laboratorio mediante toma de muestra previa, que nos aseguren en un **98%<sup>44</sup>** aproximadamente que no es portador de enfermedades que se transmitan por sangre.

Todo esto para que el disponente se encuentre clínicamente sano y no podrá transmitir al paciente infecciones como la hepatitis, la sífilis y SIDA entre otros. Para posteriormente extraer aproximadamente 405 a 495 ml. de tejido hemático. Esto se considera una unidad de sangre lista para su aplicación.

Otra actividad que realiza este "Banco de sangre" es el fraccionamiento de las unidades ( obtenidas de los disponentes) esto es; separar sus diferentes componentes como son los glóbulos rojos, plaquetas, plasma y otros, de acuerdo a las indicaciones terapéuticas del médico tratante.

Estas actividades en la actualidad son realizadas con técnicas cada día más sofisticadas, como resultado de la tecnología, que llega a nuestro país a través de las grandes empresas transnacionales del ramo, implícito al gran interés que tiene para la humanidad en el área de la salud.

**d. Actualización de el Concepto.** El banco de sangre se considera como un lugar físico de captación y almacenamiento de sangre.

Siendo que en la actualidad y ante la evolución tecnológica dentro del campo

---

<sup>44</sup> Porcentaje de seguridad mas alto en el mundo dado por los reactivos de Laboratorios autorizados

de la inmunohematología y considerando las necesidades de la población, realiza funciones importantes de apoyo a las diferentes especialidades médicas como **Servicio de Medicina Transfusional**. Término que se empieza a conocer en los medios hospitalarios.

## **2. Organigrama: Específico de el Servicio.**

**Organigrama**<sup>6</sup> *Gráfica que muestra los títulos de los puestos de una organización y los conecta por medio de líneas que indican responsabilidad y subordinación.*

Por lo tanto lo mas común que podemos encontrar en una organización es un organigrama que muestra en forma gráfica el "esqueleto" de la estructura organizacional ( **Figura. 3** ).

El organigrama nos dice todo sobre la organización en la forma misma que nos orienta un mapa en una ciudad.

Los organigramas muestran:

- Los títulos del puesto
- La línea de a quien se reporta
- El departamento y quien esta a cargo
- El tipo de departamento que ha sido establecido
- La cadena de mando.

Permite de una manera gráfica conocer al empleado el titulo de su puesto y el

<sup>6</sup>Gary Dessler 1991. *Administración de Personal* PRENTICE HALL México D.F.

lugar en la organización.

Los organigramas no muestran:

- No ofrecen Descripciones de puestos.
- Las rutas reales de comunicación.
- La manera de supervisar a los empleados.
- El nivel real de autoridad y poder que tiene cada integrante en la organización.

## ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE BANCO DE SANGRE

1998

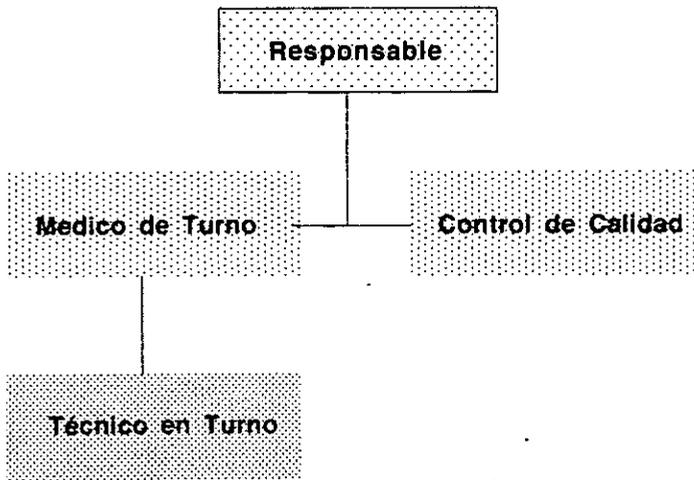


Figura. 3

### **3. Requerimientos de Acuerdo a la**

#### **☐ Norma Oficial Mexicana NOM-003-SSA2 1993.**

##### *1. Objetivo y campo de aplicación.*

*1.1 Esta norma Tiene por objeto uniformar las actividades, criterios, estrategias y técnicas, operativas del Sistema Nacional de Salud, en relación con la disposición de sangre humana y sus componentes con fines terapéuticos.*

*1.2 Esta norma Oficial Mexicana es de observancia obligatoria para todos los establecimientos para la atención médica y en su caso, para las unidades administrativas de los sectores públicos, social y privado del país.*

##### *2. Referencias*

*Para la aplicación correcta de esta Norma es necesario consultar:*

*2.1 El título decimocuarto de la Ley General de Salud: Control sanitario de las disposiciones de órganos tejidos y cadáveres de seres humanos.*

*2.2 El reglamento de la Ley General de Salud en materia de control sanitario de la disposición de órganos tejidos y cadáveres de seres humanos.*

*2.3 Proyecto de Norma Oficial Mexicana NOM-017-SSA1- 93, de los reactivos hemoclasificadores para determinar grupos de sistema ABO.*

*2.4 Proyecto de Norma Oficial Mexicana NOM-018-SSA1- 93, del reactivo anti Rh para identificar el antígeno D.*

*2.5 Proyecto de Norma Oficial Mexicana NOM-019-SSA1- 93, del reactivo antiglobulina*

*Humana para la prueba de Coombs.*

*2.6 Proyecto de Norma Oficial Mexicana NOM-010-SSA2-1993, para la prevención de y control de la infección por Virus de la Inmunodeficiencia Humana<sup>46</sup>.*

#### **4. Recopilación de la Información para el Análisis de Puestos.**

Estos son datos indispensables para recopilar la información. Para obtener la separación y ordenamiento científicos de las tareas que integran un puesto (análisis de puestos ) para tal caso se ha determinado utilizar la **Combinación de técnicas** :

- Observación directa no participante y no estructurada.
- Entrevista libre.
- Cuestionario.

---

<sup>46</sup> Secretaría de Salud *Norma Oficial Mexicana NOM-003-SSA2 1993* Diario Oficial de la federación Julio 1994.

## 5. Cuestionario a Aplicar.

- Requisitos de estilo para la elaboración del cuestionario.

**Claridad** : Se evitar usar términos ambiguos, ésto es, que puedan entenderse en dos o más, sentidos, da lugar a confusiones. por ello deben excluirse tales términos.

**Sencillez** :También por razón de claridad se empleo un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en el servicio.

**Concisión** :Se empleo el menor número posible de palabras, porque esto favorece también a la claridad.

**Precisión** : Es quisa la cualidad principal. se excluyeron en lo posible los términos vagos que pueden enterderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones.

**Viveza** :Se procuro en lo posible una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente.

# Banco de Sangre.

## Cuestionario de Análisis de Puestos.

### I ENCABEZADO.

1.- Nombre del puesto. \_\_\_\_\_

¿Qué otro nombre puede tener? \_\_\_\_\_

a) En este servicio. \_\_\_\_\_

b) En otros servicios externos similares. \_\_\_\_\_

¿Hay en el servicio otros puestos similares?

¿Cuáles?

¿En qué difieren?

2.-Ubicación del centro de trabajo. Dirección: \_\_\_\_\_

3.-Ubicación del Físico del puesto. \_\_\_\_\_

Señale (x) el área a la que pertenece su puesto Dirección. Médica.

Técnica.

Administrativa.

Otra.

4.- Jefe o coordinador inmediato. \_\_\_\_\_

5.- Personas a las que reporta:

a) \_\_\_\_\_ para. \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_ Para. \_\_\_\_\_

6.- Enumere con que personas contacta cotidianamente. Para informar o solucionar problemas (Dentro del servicio de banco de sangre) :

a) \_\_\_\_\_ para. \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_ Para. \_\_\_\_\_

7.- Puestos inmediatos:

Inferior. \_\_\_\_\_

Superior. \_\_\_\_\_

8.- Número de empleados en el mismo puesto: \_\_\_\_\_

9.- Horario de trabajo de su puesto: \_\_\_\_\_

10.-Días a las semana: \_\_\_\_\_

11.-Tiempo en el servicio: \_\_\_\_\_

**II DESCRIPCIÓN GENÉRICA.**

Pregúntese: en que consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc...

Describe breve. (En general ) lo Anterior.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III DESCRIPCIÓN ESPECIFICA.**

**A.- Actividades diarias y constantes:**

¿Qué es lo que hace?	¿Cómo lo hace?	¿Dónde lo hace?	Tiempo aproximado.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

**B.- Actividades periódicas: (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)**

¿Qué es lo que hace?	¿Cómo lo hace?	¿Dónde lo hace?	Tiempo aproximado
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

**C.- Actividades eventuales: (ocasionales o en intervalos muy irregulares)**

¿Qué es lo que hace?	¿Cómo lo hace?	¿Dónde lo hace?	Tiempo aproximado
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?	¿Cuáles?
_____	_____
_____	_____

**II. REQUERIMIENTOS Y DESARROLLO DEL PUESTO.**

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere.	(sí) o (no)	¿Cuál (es) ?	¿Para qué?	¿En que porcentaje?
				20% 50% 75% 100%

---

Leer, escribir.	_____	_____	_____	_____
Idioma (s)	_____	_____	_____	_____
Operaciones Matemáticas.	_____	_____	_____	_____
Manejo de archivos.	_____	_____	_____	_____
Manejo de máquina sumadora.	_____	_____	_____	_____
Manejo de automóvil.	_____	_____	_____	_____
Manejo de equipo de computo.	_____	_____	_____	_____
Conocimientos de contabilidad.	_____	_____	_____	_____
Conocimientos de administración.	_____	_____	_____	_____
Conocimientos de medicina.	_____	_____	_____	_____
Conocimientos de	_____	_____	_____	_____

laboratorio. \_\_\_\_\_  
Otros conocimientos. \_\_\_\_\_  
o equipos especifique: \_\_\_\_\_

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4<sup>to</sup> de primaria o más. \_\_\_\_\_ Preparatoria ¿Qué grado? \_\_\_\_\_  
Primaria completa. \_\_\_\_\_ Carrera corta ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
Oficio ¿Cuál? \_\_\_\_\_ Posgrado o maestría. \_\_\_\_\_  
Secundaria completa. \_\_\_\_\_ Otros cursos ¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

B. Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera del servicio.

¿En que puesto (s) \_\_\_\_\_ ¿Por qué tiempo? \_\_\_\_\_

b) En el servicio.

¿En qué puesto (s) \_\_\_\_\_ ¿Por qué tiempo? \_\_\_\_\_

c) ¿De qué puesto inmediato o inferior o superior pasó al actual?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- En el puesto:

¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conoció bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15,...\_\_\_ )

Meses (1,2,...\_\_\_ )

Años (1,2,3...\_\_\_ )

C.- Criterio:

a) ¿El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas o conocimientos dentro de una rutina de trabajo ya establecida?

Sí.\_\_\_\_ No.\_\_\_\_ Describa en alguna forma esa rutina: \_\_\_\_\_

b) ¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo? Sí.\_\_\_\_ No.\_\_\_\_ Describa en alguna forma de esa organización: \_\_\_\_\_

c) ¿Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros? Sí.\_\_\_\_ No.\_\_\_\_ Describa en alguna forma esa rutina: \_\_\_\_\_

d) ¿Tiene que tomar decisiones y / o resolver problemas? Sí.\_\_\_\_ No.\_\_\_\_ Si es afirmativa su respuesta, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

**TIPO DE DECISIONES Y/O PROBLEMAS.**

**Rutinarios. Importantes Dificiles Trascendentales**

Eventual.	_____	_____	_____	_____
Poco frecuente.	_____	_____	_____	_____
Frecuencia normal.	_____	_____	_____	_____
Constante.	_____	_____	_____	_____

e) Describa el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta. \_\_\_\_\_

f) En la toma de decisiones o solución de problemas considero normalmente que : (Señale lo que considere)

Puedo consultar. \_\_\_\_\_ Sólo en casos difíciles. \_\_\_\_\_

Debo consultar. \_\_\_\_\_ Debo decidir por mí mismo. \_\_\_\_\_

**D.- Iniciativa:**

(Señale (x) las que considere)

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras etc. para su trabajo.
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc...
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos etc...

**E.- Requisitos físicos:**

a) El puesto exige:

	Tipo de objeto	Peso. aprox.	Dist. Aprox	Frecuencia
Cargar.	_____	_____	_____	_____
Jalar.	_____	_____	_____	_____
Empujar.	_____	_____	_____	_____
Sujetar.	_____	_____	_____	_____

b) Si existen otros tipos de esfuerzos físicos o manejo de equipo. favor de anotarlo. \_\_\_\_\_

c) Señale si se exige al puesto determinados requisitos de : \_\_\_\_\_

Edad. \_\_\_ Presentación. \_\_\_ Edo. civil. \_\_\_ Don de mando. \_\_\_ Sexo. \_\_\_  
 Voz. \_\_\_ Nacionalidad. \_\_\_ Otros. especifique. \_\_\_\_\_

**F.- Esfuerzo mental y/o visual: (Señale y especifique)**

Se requiere:	¿Porqué?		En que porcentaje Aproximado.			
	Sí.	No.	20%	50%	75%	100%
Ligera atención refleja.	___	___	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención refleja constante.	___	___	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención concentrada pero intermitente.	___	___	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atención concentrada y constante .	___	___	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención dispersa.	___	___	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esfuerzo visual.	___	___	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esfuerzo auditivo.	___	___	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**G.- Responsabilidad en bienes:**

a) Señale y especifique el equipo bajo la responsabilidad del puesto, así como su ubicación :

	<b>Ubicación.</b>	
	<b>Laboratorio.</b>	<b>Oficina.</b>
Teléfono, Escritorio.	_____	_____
Silla, Papelería, Archivos.	_____	_____
Artículos de escritorio.	_____	_____
Materiales de laboratorio.	_____	_____
Otros Materiales.	_____	_____
Maquinaria y/o aparatos.	_____	_____
Útiles específicos.	_____	_____
Otros.	_____	_____

b) ¿Maneja dinero? Sí. \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ Cantidad \$ \_\_\_\_\_

¿Documentos? \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

c) posibilidad de pérdida: Remota. \_\_\_\_\_ Fácil. \_\_\_\_\_

d) Daño aproximado que pueda causarse, no obstante un cuidado normal aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause. \$ \_\_\_\_\_

e) Anotaciones especiales. \_\_\_\_\_

**H.- Responsabilidad en trámites y procesos:**

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puede causar daños al servicio por un error involuntario en algún trámite, y que se esté repitiendo hasta que dicho error sea descubierto. especifique en que casos:

Tipo de trámite o proceso	Causa que origina el daño	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**I.- Responsabilidad en supervisión:**

Tipo de trabajo que supervisa. \_\_\_\_\_

Supervisión inmediata. \_\_\_\_\_ ¿Cuántas personas? \_\_\_\_\_

Supervisión indirecta. \_\_\_\_\_ ¿Cuántas personas? \_\_\_\_\_

**J.- Responsabilidad en discreción:**

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

**¿Cuáles?**

Métodos de proceso de análisis clínicos. \_\_\_\_\_

Resultados de análisis a los disponentes. \_\_\_\_\_

Políticas generales del servicio. \_\_\_\_\_

Archivos administrativos, y contables confidenciales. \_\_\_\_\_

Otros. \_\_\_\_\_

b) ¿Qué clase de daños podría causar una indiscreción? \_\_\_\_\_

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿ puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente?

Sí. \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ Importancia de los mismos. \_\_\_\_\_

**K.- Responsabilidad en contactos con el público:**

Contacto con el público, ¿cuándo? \_\_\_\_\_ frecuencia del contacto (%) \_\_\_\_\_

¿Qué consecuencias puede originar por un trato inadecuado al público?

¿Cree usted que tiene la suficiente capacitación para atender al público?                      Sí                       No



c) El trabajo se considera: (Señale el que considere)

Muy monótono. \_\_\_\_\_ Normal. \_\_\_\_\_

Rutinario. \_\_\_\_\_ Variado e interesante. \_\_\_\_\_

**M.-Riesgo y enfermedades:**

	Causa:	Posibilidad:	Gravedad :
a) Aplastamiento de dedos.	_____	_____	_____
b) Cortaduras , pinchaduras.	_____	_____	_____
c) Caídas.	_____	_____	_____
d) Hernias.	_____	_____	_____
e) Tensión nerviosa.	_____	_____	_____
f) Enfermedades de la vista.	_____	_____	_____
g) Otras enfermedades y/o lesiones.	_____	_____	_____

Comentarios del entrevistado. \_\_\_\_\_

Nombre (contesto cuestionario) \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación. \_\_\_\_\_

Fecha de análisis. \_\_\_\_\_

## B. IMPLANTACIÓN.

### 1. Fecha Adecuada para Aplicar

#### el Análisis de Puestos.

La elección de la fecha es básica para aplicar la técnica de análisis de puestos ya que conlleva a la distracción de tiempo valioso para el trabajador.

He ahí la importancia de tomar en consideración la fecha de aplicación, teniendo en cuenta el flujo de trabajo y los períodos de vacaciones:

Si el ritmo de las tareas del trabajador es regular entonces se puede aplicar en cualquier momento exceptuando:

- Evitar las semanas ( de 1 a 2 ) antes y despues de sus períodos de vacaciones
- Evitar las semanas que por razones internas o externas de la compañía exista una alteración normal de las actividades de la compañía ( asambleas, huelgas, accidentes de trabajo que trastornen a los empleados en su desempeño, días de descanso obligatorio que corten las actividades por mas de tres días).

Si el ritmo del trabajo es variable:

- Evitar aplicar la técnica inmediatamente antes de cualquier periodo de trabajo intenso.
- Evitar aquellos días que para el trabajador no hay otra cosa que hacer.
- Una vez que se inicia la aplicación de la técnica no deberá de detenerse al menos que sea por fuerza mayor.
- Si por alguna fuerza mayor fuera necesario interrumpir la aplicación, de el análisis de puestos de trabajo no deberá ser por causa de errores de diseño.

Hay que recordar los puntos anteriores de tal modo que tenga el menor impacto en las tareas de los trabajadores y por consiguiente en el devenir cotidiano de la misma organización ( y aun así no podrá pasar desapercibido).

## **2. Difusión de la Aplicación de el Análisis de Puestos.**

La importancia de la difusión de la aplicación de el análisis de puestos consiste en dar a conocer que todo debe ocurrir de modo sencillo, como espontáneo, sin sobresaltos, ni sorpresas y para ello nada mejor como se ofrecer toda la información necesaria y suficiente que sea requerida a las partes directas o indirectamente (trabajadores, empleados , mandos medios , directivos de media dirección y alta dirección, toda aquella persona que a razón de la aplicación de el análisis de puestos se vea involucrada.) afectadas sobre el tema.

Tal información se puede presentar de distintas maneras según los medios con los que contemos en la organización ( escrita, oral o por medios de grupos formales pequeños de trabajo etc...).

### 3. Introducción al Personal.

□ ***Para todos los que integran el Banco de Sangre.***

*En esta ocasión necesitaremos de la buena disposición y colaboración de todos los que conforman el servicio de Banco de Sangre, ya que vamos aplicar en conjunto una técnica muy sencilla, "Análisis de Puestos". Este es un instrumento indispensable para una mejor distribución de las actividades de trabajo y para que pueda existir un efectivo orden y encadenamiento de funciones.*

*Sabemos que nadie mejor que "Ouien realiza el trabajo" es la persona especialista y mejor informada para describir la labor que desempeña. Cabe mencionar que no se está analizando a la persona en sí, sino que es ella precisamente quien analizará y describirá las actividades que tiene o requiere el puesto.*

#### **4. Recomendaciones.**

**□ Para tal fin, damos estas recomendaciones:**

- 1.- *contestar con brevedad, claridad, sencillez y precisión.*
- 2.- *si alguna pregunta no corresponde a su actividad deberá cruzar con una raya para cancelar el espacio.*
- 3.- *si el espacio es insuficiente favor de utilizar las hojas adicionales anexas. identificando la pregunta y el inciso al que corresponde en forma progresiva.*
- 4.- *recuerda que cada actividad es individual y diferente por lo que no se podrá contestar en grupo.*
- 5.- *no olvides que es importante que sea contestado en una forma limpia y legible. Por lo que es conveniente analizar primero la pregunta y despues contestarla.*

**De la participación de todos dependerá el éxito de la Descripción de puestos de trabajo .**

**EVALUACIÓN**

**1. Realizar la Descripción de Puestos de Trabajo.**



**Descripción de puesto.**

Responsable de Banco de Sangre.

Coorp.. A.

**Título del puesto.**

**Hospital. N**

04 de Abril de 1998.

Banco de Sangre.

**Fecha.**

**Área de apoyo.**

Dirección Medica

Subdirección de Servicios

Clinicos y Generales.

**Aprobado por.**

**Título de supervisor inmediato.**

Preparo: \_\_\_\_\_

Depto. Medico y de Control de calidad

Reviso: \_\_\_\_\_

Gerente de  
Factor humano \_\_\_\_\_

**Título de supervisión Inmediato  
Inferior.**

Firmas de Conformidad

vo.bo.

## BANCO DE SANGRE

### NUESTRA MISIÓN

La **Misión** del Banco de Sangre del Hospital N. es:

La total satisfacción de un servicio oportuno y seguro que cubra todas las necesidades de nuestra población hospitalaria.

**Nuestra Misión** es, también brindar siempre la atención a nuestros pacientes y donadores con nuestro esfuerzo continuo y permanente, de capacitación y perfeccionamiento a nuestro personal.

- ▶ Mantener las normas mas estrictas de ética con todos nuestros pacientes.
- ▶ Procuraremos dar a nuestra población hospitalaria la ayuda necesaria para preservar, prolongar y mejorar su calidad de vida en la medida de lo posible.

Y recuerde que...

***Usted cuenta con nosotros.***

#### **Descripción genérica:**

Uniformar las actividades, que desarrollen, para obtener, recolectar, analizar, fraccionar, conservar, aplicar y promover sangre humana; así como para analizar, conservar, aplicar y proveer los componentes de la misma. así como los criterios, estrategias, y técnicas operativas en relación con la disposición de sangre humana y sus componentes con fines terapéuticos.

**Descripción específica:**

<b>Operaciones continuas.</b>	<b>Tiempo Aproximado (hrs.)</b>
a) <b>Diarias.</b> Revisión de servicios del día anterior. Atraves de libreta diaria de servicios, solicitud de servicios, hojas de disponente, historias clínicas.	0.30'
Revisión de Sangre: existencia de unidades de sangre en el refrigerador de estudiadas, como las de pendiente de estudio.	0.15'
Revisión de reactivos: existencia de unidades para pruebas serologicas y sueros hemoclasificadores.	0.15'
Organización: sangre pendiente de estudio para pruebas serologicas.	0.20'
Preparación: células control.	0.20'
Contestación a peticiones extraordinarias del servicio con ( Subdirección de servicios Clínicos y general. medica, médicos, enfermeras pacientes, disponentes, y coordinación administrativa.	6.34'
b) <b>Periódicas.</b> Revisión de libreta de análisis de clínicos (HIV. HBsAg. HCV.) libreta de registro oficiales: libretas de control de ingreso de sangre, egresos de sangre, plasma fresco congelado y hojas de traslado de productos .	2.00'
c) <b>Eventuales.</b> Revisión, supervisión y envío de informe mensual al CNTS. Conducir visita de inspección del CNTS. y de la SS.	4.00'

**Especificación:**

**1.- Habilidad.**

a) **Instrucción:** Carrera profesional. Medico Cirujano titulado. Autorización de responsable en banco de sangre. Operaciones matemáticas al 100%. Manejo de archivos Clínicos, Idioma ingles al

50% hablado y escrito, Conocimientos generales de laboratorio clínico, conocimientos básicos de Administración de hospitales.

b) **Experiencia:** Cinco años mínimo.

c) **Criterio:** El necesario para resolver problemas. El requerido medico, clínico y Administrativo.

**2.- Esfuerzo.**

a) **Físico:** El necesario para jalar , empujar , alzar peso no mayor a 15 Kgrs.

b) **Mental:** Atención Concentrada pero intermitente 75%.

**3.- Responsabilidad.**

a) **En tramites:** Todos los necesarios 100% para cumplir estrictamente con la Norma Oficial Mexicana NOM003SSA2 1993. "Para la Disposición de Sangre Humana y sus Componentes con Fines Terapéuticos.

b) **Sigilo:** Cumplirla al 100%.

c) **Equipo:** atención de todo el equipo de oficina y de laboratorio, que los daños que llegaran a sufrir deberán ser por el uso adecuado. y que tal daño no llegara a ser superior a \$5,000.00 (el mantenimiento).

d) **Materiales en general.** observar el cumplimiento de el manual de procedimientos con uso adecuado.

**4.- Condiciones de trabajo.**

a) **Posición:** Variada, predominantemente se realiza sentado el trabajo.

b) **Cansancio:** Físico menta normal, por la actividad desempeñada.



**Descripción de puesto.**

Medico en Turno.

Coorp.. A.

**Título del puesto.**

**Hospital. N**

04 de Abril de 1998.

Banco de Sangre.

**Fecha.**

**Área de apoyo.**

Subdirección de Servicios  
Clínicos y Generales.

Responsable en Banco de Sangre

**Aprobado por.**

**Título de supervisor inmediato.**

Preparo: \_\_\_\_\_

Depto.Técnico.y Control de Calidad  
(staff.)

Reviso: \_\_\_\_\_

Gerente de  
Factor humano \_\_\_\_\_

**Título de supervisión Inmediato  
Inferior.**

Firmas de Conformidad

vo.bo.

## **BANCO DE SANGRE**

---

### **NUESTRA MISIÓN**

La **Misión** del Banco de Sangre del Hospital N. es:

La total satisfacción de un servicio oportuno y seguro que cubra todas las necesidades de nuestra población hospitalaria.

**Nuestra Misión** es, también brindar siempre la atención a nuestros pacientes y donadores con nuestro esfuerzo continuo y permanente, de capacitación y perfeccionamiento a nuestro personal.

- ▶ Mantener las normas mas estrictas de ética con todos nuestros pacientes.
- ▶ Procuraremos dar a nuestra población hospitalaria la ayuda necesaria para preservar, prolongar y mejorar su calidad de vida en la medida de lo posible.

Y recuerde que...

***Usted cuenta con nosotros.***

### **Descripción genérica:**

La observancia y correcta aplicación de lo siguiente : Norma Oficial Mexicana NOM-003-SSA2 1003. " Para la disposición de órganos tejidos y cadáveres de seres humanos". referencias: apartados de la misma , 2.1 ,2.2, 2.4, 2.5. 2.6.

**Descripción específica:**

<b>I. Operaciones continuas.</b>	<b>Tiempo Aproximado (hrs.)</b>
a) <b>Diarias</b> .Recibir información jefe de servicio, relacionada con los servicios del día anterior, acotación en libreta diaria de servicio, solicitud de servicio, hojas de dispoientes Historias clínicas.	0.30'
Obtener indicaciones acerca de: existencia de unidades de sangre estudiadas, su aplicación y recuperación.	0.30'
Organizar: Estudios serologicos, necesidades de sueros hemoclasificadores, reactivos y unidades pendiente de estudio.	1.00'
Obtener de control de calidad : vo.bo. de lo concerniente a su desarrollo, y realizar custionamientos importante sobre los mismos por ambas partes.	0.20'
Elaboración de hoja de servicio, historias clínicas de los posibles disponentes, realizar examen físico gral, Revisión de Hoja auto exclusión. por c/u de los disponentes.	1.70'
Vigilancia de: Sangrado del disponente, Transfusión, Muestras, Fraccionamiento de unidades, pruebas cruzadas.	2.00'
Dar información a familiares de pacientes, Elaborar recibos y conocimientos de papelería propia del puesto para poder ordenar su elaboración y catalogar, su contenido.	1.00'
Realizar una dirección e inspección detallada de las labores desarrolladas por el técnico en turno.	1.50'

b) **Periódicas.** Dirección de elaboración de libreta de análisis de clínicos (HIV, HBsAg, HCV.) libreta de registro oficiales: libretas de control de ingreso de sangre, egresos de sangre, plasma fresco congelado y hojas de traslado de productos.

c) **Eventuales.** Realizar y presentar el informe mensual del CNTS. al jefe de servicio para su aprobación.

### **Especificación:**

#### **1.- Habilidad.**

a) **Instrucción:** Carrera profesional. Medico Cirujano titulado. curso de banco de sangre. Operaciones matemáticas al 100%. Manejo de archivos Clínicos, Idioma ingles al 50% hablado y escrito, Conocimientos generales de laboratorio clínico, conocimientos cursos básicos, computación, manejo de personal y relaciones publicas.

b) **Experiencia:** Un años mínimo.

c) **Criterio:** El necesario para resolver problemas sencillos del área: Médicos, administrativos, laborales y relaciones publicas.

#### **2.- Esfuerzo.**

a) **Físico:** El necesario para jalar , empujar , alzar peso no mayor a 15 Kgrs.

b) **Mental:** Atención dispersa 75%.

#### **3.- Responsabilidad.**

a) **En tramites:** Todos los necesarios 100% para cumplir estrictamente con el área al cargo. Supervisión, control, dirección. Administrativos.

b) **Sigilo:** Cumpliria al 100%.

c) **Equipo:** atención a desperfectos de el equipo de laboratorio u supervisión que se utilice de acurdo al manual de procedimientos.

d) **Materiales en general.** Supervisar el cumplimiento de el manual de procedimientos con uso adecuado.

**4.- Condiciones de trabajo.**

a) **Posición:** Variada, predominantemente se realiza el trabajo de pie.

b) **Cansancio:** normal físico y mental, por la actividad desempeñada.



### Descripción de puesto.

Control de Calidad.

Coorp.. A.

**Título del puesto.**

**Hospital. N**

04 de Abril de 1998.

Banco de Sangre.

**Fecha.**

**Área de apoyo.**

Responsable en Banco de Sangre

Responsable en Banco de Sangre

**Aprobado por.**

**Título de supervisor inmediato.**

Preparo: \_\_\_\_\_

Depto. Medico. (staff.)

Reviso: \_\_\_\_\_

Gerente de

**Título de supervisión inmediato**

Factor humano \_\_\_\_\_

**Inferior.**

Firmas de Conformidad

vo.bo.

## **BANCO DE SANGRE**

### **NUESTRA MISIÓN**

La **Misión** del Banco de Sangre del Hospital N. es:

La total satisfacción de un servicio oportuno y seguro que cubra todas las necesidades de nuestra población hospitalaria.

**Nuestra Misión** es, también brindar siempre la atención a nuestros pacientes y donadores con nuestro esfuerzo continuo y permanente, de capacitación y perfeccionamiento a nuestro personal.

- ▶ Mantener las normas mas estrictas de ética con todos nuestros pacientes.
- ▶ Procuraremos dar a nuestra población hospitalaria la ayuda necesaria para preservar, prolongar y mejorar su calidad de vida en la medida de lo posible.

Y recuerde que...

***Usted cuenta con nosotros.***

#### **Descripción genérica:**

Aplicación de lo siguiente : Norma Oficial Mexicana NOM-003-SSA2 1003. 2. referencias: apartados de la misma, 9. Conservación y control de calidad de las unidades de sangre y de componentes sanguíneos alogenicos, 18. Concordancia con normas internacionales, 19. Bibliografía , Apéndice B.(Normativo.) Control de calidad de equipos, reactivos y técnicas. Realizar Aféresis y Autotransfusión (Rescate celular).

**Descripción específica:**

**Operaciones continuas.**

Tiempo Aproximado  
(hrs.)

a) **Diarías**. Recibir información jefe de servicio, y comunicación de l Medico en turno.

0.30'

Obtener información acerca de: unidades de sangre y componentes a aplicar el control de calidad.

1.00'

Organizar: Estudios sueros hemoclasificadores, reactivos, a aplicar el control de calidad.

1.30'

Obtener del Medico en turno : vo.bo. de lo concerniente a su desarrollo, y realizar custionamientos importante sobre los mismos por ambas partes.

0.20'

Elaboración: libretas oficiales de control de calidad .

2.70'

Vigilancia de: De refrigeradores para su adecuado congelamiento

0.30'

Dar información a al jefe de servicio., Elaborar papelería propia del puesto para poder ordenar y catalogar su contenido.

1.00'

Tiempo destinado a problemas extraordinarios.

1.20'

b) **Periódicas**: Programación y manejo de equipo de aféresis, elaboración de cálculos y documentación propia del puesto.

c) **Eventuales**. manejo de equipo de autotransfusion, elaboración de documentación propio del puesto.

**Especificación:**

**1.- Habilidad.**

a) **Instrucción:** Carrera profesional. Investigadora Biomedica titulado. curso de banco de sangre. curso de manejo de equipo de aféresis y rescate celular. Operaciones matemáticas al 100%. Manejo de archivos Clínicos, Idioma ingles al 75% hablado y escrito. Conocimientos generales de laboratorio clínico, cursos basicos en computación.

b) **Experiencia:** Tres años mínimo.

c) **Criterio:** El necesario para resolver problemas sencillos del área.

**2.- Esfuerzo.**

a) **Físico:** El necesario para jalar , empujar , alzar peso no mayor a 15 Kgrs.

b) **Mental:** Atención concentrada y constante 75%.

**3.- Responsabilidad.**

a) **En tramites:** Todos los necesarios 100% para cumplir estrictamente con el área al cargo.

b) **Sigilo:** Cumplirla al 100% .

c) **Equipo:** atención a desperfectos de equipo de laboratorio, Aféresis y rescate celular.

d) **Materiales en general.** El cumplimiento de el manual de procedimientos con uso adecuado.

**4.- Condiciones de trabajo.**

a) **Posición:** Variada, predominantemente se realiza el trabajo de pie.

b) **Cansancio:** normal físico y menta, por la actividad desempeñada.



### Descripción de puesto.

Técnico en Turno

Coorp.. A.

**Título del puesto.**

**Hospital. N**

04 de Abril de 1998.

Banco de Sangre.

**Fecha.**

**Área de apoyo.**

Responsable en Banco de Sangre

Medico en Turno

**Aprobado por.**

**Título de supervisor inmediato.**

Preparo: \_\_\_\_\_

Ultima linea Organigrama.

Reviso: \_\_\_\_\_

Gerente de \_\_\_\_\_

**Título de supervisión inmediato**

Factor humano \_\_\_\_\_

**Inferior.**

Firmas de Conformidad

vo.bo.

## **BANCO DE SANGRE**

### **NUESTRA MISIÓN**

La **Misión** del Banco de Sangre del Hospital N. es:

La total satisfacción de un servicio oportuno y seguro que cubra todas las necesidades de nuestra población hospitalaria.

**Nuestra Misión** es, también brindar siempre la atención a nuestros pacientes y donadores con nuestro esfuerzo continuo y permanente, de capacitación y perfeccionamiento a nuestro personal.

- ▶ Mantener las normas mas estrictas de ética con todos nuestros pacientes.
- ▶ Procuraremos dar a nuestra población hospitalaria la ayuda necesaria para preservar, prolongar y mejorar su calidad de vida en la medida de lo posible.

Y recuerde que...

***Usted cuenta con nosotros.***

#### **Descripción genérica:**

Con supervisión de responsable de banco de sangre o medico de turno y control de calidad la correcta aplicación de lo siguiente : Norma Oficial Mexicana NOM-003-SSA2 1003. " Para la disposición de órganos tejidos y cadáveres de seres humanos": apartados de la misma , 2.referencias, 3. Definiciones, terminología, símbolos y abreviaturas. 4. Disposiciones generales, 7. Análisis de sangre y sus componentes sanguíneos alogenicos, 10. Hemocompatibilidad y receptores. 15. Identificación de las unidades y las muestras,

**Descripción específica:**

<b>I. Operaciones continuas.</b>	<b>Tiempo Aproximado</b>
(Bajo supervisión).	(hrs.)
a) <b>Diarias</b> .Recibir información Medico en turno, relacionada con los servicios del día anterior, realizar acotación en libreta diaria de servicio, solicitud de servicio, hojas de disponenetes.	1.30´
Obtener indicaciones a la realización de: unidades de sangre a estudiar, aplicación y recuperación.	0.20´
Organizar: Estudios serologicos (análisis) de las unidades pendiente de estudio.	3.00´
Elaboración de hoja de servicio, de los posibles disponentes, recibir hoja de auto exclusión, hojas de resultados, por c/u de los disponentes.	1.00´
Elaborar recibos y conocimientos de papelería propia del puesto para poder ordenar su elaboración y catalogar, su contenido.	1.00´
Tiempo destinado a labores encomendadas extraordinarias.	1.50´
b) <b>Periódicas</b> . Elaboración de libreta de análisis de clínicos (HIV, HBsAg, HCV,) libreta de registro oficiales: libretas de control de ingreso de sangre, egresos de sangre, plasma fresco congelado y hojas de traslado de productos .	
c) <b>Eventuales</b> . Dar informe preciso al Medico en turno de los datos para realizar y presentar el informe mensual del CNTS. asistir al jefe de servicio para la visita de inspección de CNTS.	

### **Especificación:**

#### **1.- Habilidad.**

a) **Instrucción:** Carrera técnica . Técnico en Análisis Clínicos con cédula técnica . curso de banco de sangre. Operaciones matemáticas al 50%. Manejo de archivos Clínicos, Idioma ingles al 20% hablado y escrito, Conocimientos generales de laboratorio, conocimientos cursos básicos, computación, y relaciones publicas.

b) **Experiencia:** 6 meses mínimo.

c) **Criterio:** El necesario para la realizacion de indicaciones.

#### **2.- Esfuerzo.**

a) **Físico:** El necesario para jalar , empujar , alzar peso no mayor a 15 Kgrs.

b) **Mental:** Atención refleja constante 75%.

#### **3.- Responsabilidad.**

a) **En tramites:** Los necesarios 100% para cumplir estrictamente con el área a desarrollar.

b) **Sigilo:** Cumplirla al 100% .

c) **Equipo:** La utilización de acurdo al manual de procedimientos.

d) **Materiales en general.** Cumplir con el manual de procedimientos. con uso adecuado.

#### **4.- Condiciones de trabajo.**

a) **Posición:** Variada, predominantemente se realiza el trabajo de pie.

b) **Cansancio:** Normal físico y menta, por la actividad desempeñada.

## 2. Obtención del Visto Bueno.

Al realizar la descripción de puestos puede existir un borrador muy elaborado previo a la versión final. Entre uno y otro se llevan acabo dos actividades : la versión definitiva y la revisión de la descripción.

A partir del borrador se deberán reordenar, seleccionar y revisar cada uno de los contenidos de la descripción. Una vez concluida la versión definitiva por el redactor, ésta pasa, a revisión y aprobación por el supervisor inmediato y a veces también por el supervisor situado dos niveles jerárquicos por encima del puesto descrito. Si el ocupante de el puesto ha participado como fuente de información, deberá tener conocimiento de las modificaciones que se incluyan en la versión.

Una vez incluidas las correcciones, se revisa la descripción resultante por el ocupante, el supervisor y el redactor, quienes la firmarán en prueba total de conformidad. Tenemos, así, la **descripción final**.

---

## CONCLUSIONES.

La elaboración de este trabajo me ha permitido concluir que, el análisis y descripción de puestos es tan extenso que requiere de mucho tiempo, de gran concentración, estudio pausado y reflexivo para conocerlo y comprenderlo a detalle además de tener la mente siempre abierta para su constante evolución.

Su objetivo no es presentar un repertorio completo de soluciones. Si alguien la demanda, pero aspira sobre todo a ser una fuente permanente de inspiración y referencia, no tanto por lo que de nuevo se aporta sino como por las referencias autorizadas que se recogen y que se recopilan.

El análisis y descripción de puestos no es propio ni exclusivo de ninguna empresa chica, mediana, o grande, ni tampoco es una teoría o modelo organizacional, es un medio necesario y aprovechable para todos los que estén abiertos al cambio, a la innovación para alcanzar de una manera mas medible y dirigida los objetivos generales de la organización. En la que se busque la aplicación de los métodos o técnicas , a través de psicólogos de las organizaciones ( Licenciados én Administración.), o por aquellos espontáneos pero no por ello menos interesados en dirigir adecuadamente a su personal.

## Bibliografía.

Agustín Reyes Ponce "*Análisis de Puestos*" LIMUSA México D.F. 1994 vigésimaquinta edición.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN "*Norma Oficial Mexicana NOM-003-SA2 1993 - Para la disposición de sangre humana y sus componentes con fines terapéuticos*". Julio 1994 Págs. 61-92

Dr. Salvador Mercado H. "*¿COMO HACER UNA TESIS?*" LIMUSA México, D.F. cuarta reimpresión de la segunda edición 1996.

Fernando Arias Galicia "*Administración de Recursos Humanos*" trillas México D.F. 1994 tercera reimpresión Págs. 174-192

"*LEY FEDERAL DEL TRABAJO*" Ed. ALCO. México, D.F. 1a edición enero de 1994 Págs. 22, 27, 28, 50, 51.

GARY DESSLER "*Administración de Personal*" PRENTICE HALL México, D.F. 1991 cuarta edición Págs. 2, 22, 23, 84-550, 787, 788, 791, 795, 797.

JOAQUIN RODRÍGUEZ V. "*Como elaborar y usar los manuales administrativos*" ECAFSA México, D.F. 1997 sexta reimpresión.

Manuel Fernández-Ríos "*Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*" ed. Diaz de Santos Madrid España. 1995.

R. Wayne Mondy Robert M. Noé "*Administración de Recursos Humanos*" PRENTICE HALL México, D.F. 1997 sexta edición Págs. 91-119, 638, 640, 646