



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“ANÁLISIS DE PUESTOS DE UNA CLÍNICA MÉDICA:  
ESTUDIO DE UN CASO”

TESIS

Para obtener el grado de:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Que presentan:

Alejandra Domínguez Muciño

Dania Reséndiz Martínez

Comisión Dictaminadora:

Lic. Ana Elena del Bosque Fuentes

Lic. Susana Meléndez Valenzuela

Lic. Maria de los Ángeles Campos Huichan

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO 2005





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.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras asesoras  
Ana Elena, Susana y Ángeles  
Por coordinar, supervisar y corregir este proyecto,  
Logrando así alcanzar una meta más  
En nuestro andar escolar  
Y llegar a un plano profesional exitoso.

Y también a todos aquellos  
Que pusieron su granito de arena en  
Dicha formación, ya que pasamos por un camino  
De obstáculos viendo en ellos  
Oportunidades de logros.

GRACIAS

Dania y Alejandra

## A mi Madre

Me ayudaste para llegar a este mundo  
Y compartiste un instante de tu vida conmigo  
Mis alegrías tú las reforzaste con tus sonrisas  
Mis penas tú las confortaste con dulzura y caricias  
Mis tropiezos tú los hiciste de lado con amor y comprensión  
Mis triunfos tú los apoyaste con dedicación y desvelos  
Todo lo acontecido en mi vida ha sido en parte tú vida  
Gracias por todo lo que me has brindado  
Y que nuestras vidas sigan compartiendo la vida  
Te quiero Mamá

## A mi Padre

Aunque ya no estas presente  
Y no siempre estuviste a mi lado  
Gracias por darme un ejemplo  
De cómo quiero vivir la vida  
Y de cuanto hay que valorar  
A la familia que nos rodea y quiere

## A mis Hermanas

Leticia, Lucrecia y Aide  
Aunque en momentos difíciles  
Sus esperanzas y su confianza hayan decaído  
Aunque a través del tiempo  
Hubo mas decepciones que triunfos  
Gracias por compartir ahora conmigo este momento  
Y algunos otros más  
Que para mi son de felicidad  
También gracias por aceptarme tal y como soy

## A mis Sobrinos

Diana, Gilberto, Marce, Manuel y Pau  
Por llenar un hueco de mi vida  
Con sus sonrisas, juegos y abrazos  
Por compartir conmigo un instante de su vida  
Por ser como son  
Por su sinceridad y amor

A Rafa

Para mi eres la persona que mas quiero  
Para compartir mi vida,  
Mis tristezas y alegrías  
Hasta ahora ha sido solo un instante  
Pero todavía falta mucho más  
Gracias por tu apoyo  
Por todo ese amor y confianza  
Que has depositado en mí  
Por hacerme muy feliz  
Te Quiero

A mis Amigas

Dani, Adri y Ana

Sin su apoyo creo que muchas veces  
Hubiera decaído totalmente  
Ahora comparto este logro con ustedes  
Por que son unas niñas especiales  
A quienes es deseo lo mejor también  
Festejemos juntas todo  
Lo que nos falta por vivir  
Gracias por compartir su tiempo y  
Espacio conmigo  
A todos mis amigos que no menciono  
No me olvido de ellos  
Solo espero que este triunfo  
También lo celebren conmigo  
A todos los tengo presentes  
Gracias por su amistad y que perdure  
Por siempre

A mi Bebé

Todavía no te conozco y ya eres  
Parte fundamental de mi vida  
Porque ahora todo gira en torno tuyo  
Este logro también es por ti y para ti  
Te Quiero

Alejandra Domínguez Muciño

A mi **padre** por su amor, apoyo y consejos.  
Papi te admiro por ser un exitoso profesionista  
y un ejemplar padre que ha dado todo,  
por construir una hermosa familia.

A mi **madre** porque la vida  
quiso establecer un vinculo fuerte de amor,  
gracias por tu apoyo incondicional,  
por compartir triunfos y por todo tu amor.

A mi hermana **Ari** por que a pesar de tu forma de ser  
te amo y respeto, agradezco tu apoyo y amor.  
Te reconozco porque lo que te propones lo logras.  
Te amo hermana.

A mi Hermana **Piñón**  
porque ha sido una excelente compañera de vida,  
mi confidente, mi mejor amiga.  
Gracias por tu amor, te amo.

A todos los integrantes de la **Familia Martínez Andrade**,  
los que están y los que ya no,  
gracias por su amor y apoyo constante,  
me siento muy orgullosa de formar parte de esta familia.  
Los amo.

Gracias a todos aquellos  
que de alguna u otra manera contribuyeron  
en la realización de esta tesis.

Por ultimo Agradezco a la UNAM  
porque me permitió hacer muy buenos amigos,  
que han hecho una diferencia en mi vida.  
Y me formo como profesionista.

Dania Reséndiz Martínez

# ÍNDICE

Resumen.....	1
--------------	---

Introducción.....	2
-------------------	---

## CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Psicología social aplicada.....	4
1.2 Psicología organizacional.....	6
1.3 Función del Psicólogo Laboral.....	11
1.4 Qué es una organización.....	12

## CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1 Qué es el análisis de puestos.....	19
2.2 Descripción del puesto.....	24
2.3 Especificación del puesto.....	30
2.4 Relevancia e importancia del análisis de puestos.....	33
2.5 Fases del análisis de puestos.....	37
2.6 Recolección de datos.....	40
2.6.1 Cuestionarios.....	42
2.6.2 Entrevistas.....	44
2.6.3 Observación directa.....	47
2.6.4 Otros métodos de Recolección.....	49
2.7 Técnicas de análisis de puestos.....	52
2.8 Requisitos de estilo.....	54

## CAPÍTULO 3. MÉTODO

3.1 Metodología.....	58
3.2 Procedimiento.....	59

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 Análisis de los puestos.....	62
a) Coordinador odontológico.....	62
b) Asistente dental.....	67
c) Jefe médico.....	71
d) Fisioterapeuta.....	76
e) Técnico radiólogo.....	80
f) Jefa de enfermeras.....	84
g) Enfermera general.....	89
h) Gerente de clínica.....	94
i) Asistente administrativo.....	99
j) Jefe administrativo.....	103
k) Auxiliar administrativo.....	109
l) Recepcionista 1er piso.....	113
m) Recepcionista 2do piso.....	117
Conclusiones.....	121
Bibliografía .....	126
Anexos.....	129



## RESUMEN

El análisis de puestos dentro de una organización es una herramienta fundamental, ya que proporciona la descripción de las actividades, deberes, funciones y tareas a realizar, así como también nos permite saber qué perfil necesitamos para ese puesto.

El objetivo de la presente tesis fue elaborar el análisis de puestos de una Clínica Médica, con el fin de obtener la descripción y perfiles de los mismos permitiendo así que los empleados conocieran con claridad las actividades que deben realizar.

Tanto para los empleados como para la empresa el análisis de puestos tiene beneficios ya que ayuda a establecer y repartir las cargas de trabajo, señala las lagunas que tiene la organización, sirve para fijar responsabilidades y en general facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Este trabajo se llevó a cabo en una Clínica Médica, la cual carecía del Análisis de Puestos, generando confusión en las actividades a realizar, así como selección y contratación de personas no calificadas para los puestos.

Los resultados encontrados en la Clínica Médica fueron: que no existía una delimitación clara de las funciones de cada puesto, las responsabilidades son abiertas, los empleados no saben qué se espera de ellos, por lo tanto se genera retraso en el trabajo, malestar entre los empleados, mala información y varias personas realizan la misma actividad. Es por esto que las empresas requieren de los psicólogos, ya que tenemos la capacidad de hacer propuestas óptimas para la utilización de los recursos humanos y contribuir en las mejoras de la organización.

## INTRODUCCIÓN

La psicología social puede ser aplicada a cualquier ámbito en el que interactúen más de dos individuos, es por eso que las organizaciones tienen la necesidad de ser estudiadas por los psicólogos, en un intento sistemático por comprender la conducta de las personas dentro de dichas áreas. Estos investigadores estudian las conductas de esas formaciones sociales, cómo surgen, crecen y se desarrollan, así como los efectos que producen sobre otras empresas e instituciones más amplias. A esta área del aprendizaje se le denomina psicología social de las organizaciones.

En la actualidad, a la psicología social aplicada en las organizaciones, se le conoce como psicología industrial y/u organizacional, que trata de la conducta en situaciones de trabajo; en un sentido más amplio, incluye diversas aplicaciones en negocios, publicidad, y el ejército. Es común que las empresas consulten a los psicólogos organizacionales para ayudar a diseñar y valorar los procedimientos de control, además proporcionan herramientas necesarias para poder describir y analizar la toma de decisiones acerca del personal dentro de una organización.

Una problemática común en las organizaciones son los conflictos laborales por la falta de especificación de jerarquías, tareas y deberes, por lo que es importante contar con un análisis y descripción claros y objetivos de las obligaciones o tareas de cualquier puesto de trabajo.

El análisis de puestos consiste en la definición de un puesto en términos de las conductas necesarias para cumplir con él. Este incluye dos componentes principales: la descripción y especificación del puesto. La descripción de puestos identifica las características físicas y ambientales del trabajo a realizar, ayuda a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados como son los conocimientos, habilidades, capacidades y demás factores que llevan a un desempeño óptimo. Mientras la especificación del puesto detalla las

características personales necesarias para realizar dicho trabajo. Y por último el perfil del puesto se refiere a las características que requiere una persona para cubrir una vacante .

El objetivo de esta investigación fue elaborar el Análisis de puestos de una Clínica Médica, con el fin de obtener la descripción y perfiles de los mismos, permitiendo así que los empleados conozcan con claridad las tareas específicas que deben realizar.

La Clínica Médica no contaba con un análisis de puestos, lo que ocasionó que no estuvieran delimitadas las funciones con claridad y varios puestos llevaran a cabo las mismas tareas y actividades.

Cabe mencionar que para llevar a cabo el análisis de puestos se utilizó la evaluación psicológica por medio de entrevistas, cuestionarios y observación directa.

La presente tesis se desarrolló en cuatro capítulos. En el primer capítulo, se habla de cómo se construyó la psicología organizacional, y cómo su propio concepto se ha ido modificando para poderse integrar al ámbito laboral. En el segundo capítulo hablamos del análisis de puestos, y del papel del psicólogo en la elaboración de éste. En el capítulo tres se describe el método y procedimiento que se llevó a cabo y en el último capítulo se presenta el análisis, las especificaciones y perfiles de los puestos de la Clínica Médica.

# CAPÍTULO 1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta una reseña acerca de los cambios que ha tenido la psicología, desde el primer laboratorio hasta el intento de definir a la psicología industrial u organizacional; se definirá la función del psicólogo dentro del área de recursos humanos, y se hablará de qué es una organización.

## 1.1 Psicología Social Aplicada

La Psicología tiene raíces, desde Wundt en 1879 con su primer laboratorio, hasta Watson en 1913 al proponer a la psicología como una ciencia de la conducta. En un principio era considerada como la ciencia de la vida mental, pero en 1960 se le denomina como la ciencia de la conducta y los procesos mentales; ya más adelante se le considera como una ciencia de la salud. El tema central de la psicología, es la conducta como expresión de la mente (Myers, 1994).

También existen diversas perspectivas acerca de la Psicología, por ejemplo: biológica, psicoanalítica, conductista, humanista, cognitiva, sociocultural, entre otras, cada una con su propia metodología. Los campos de acción profesional para el psicólogo son muchos y en diversos escenarios, las principales áreas son: Psicología Ambiental, Clínica, Deportiva, Educativa, Forense, Social, Organizacional, Salud, Educación Especial, entre otras. Según el área donde se desarrolle el psicólogo serán las funciones que realizará.

La Psicología Organizacional debe incluirse en la Psicología Social Aplicada, ya que el término social es importante cuando hablamos de organizaciones, de igual modo comprender, interpretar, explicar e intervenir en las organizaciones se puede hacer desde la psicología social, porque permite contemplar a la organización como una

unidad psicosocial, es decir como la interacción social y la compleja articulación entre lo individual y lo colectivo.

Al estudiar a las organizaciones tenemos acceso a conocimientos básicos sobre la conducta social, a profundizar en la comprensión y análisis de los complejos procesos psicosociales (Peiró 1996).

Considerando a los humanos como seres sociales, en donde los demás juegan un papel importante en nuestras vidas, la psicología social se ha dado a la tarea de investigar la influencia de unas personas sobre otras. La Psicología Social Aplicada se basa en una metodología sistemática que pretende darle soluciones a problemas sociales y va de lo general a lo particular para tratarlos de fondo. La Psicología social puede ser aplicada a cualquier ámbito en el que interactúen más de dos individuos, es por eso que, en las organizaciones se tiene la necesidad de ser estudiadas por los psicólogos, en un intento sistemático por comprender la conducta de las personas dentro de dichas áreas. Estos investigadores estudian las conductas de esas formaciones sociales, cómo surgen, crecen y se desarrollan, así como los efectos que producen sobre otras empresas e instituciones más amplias.

La psicología social estudia la forma en que las personas afectan y son afectadas por otras, cómo pueden influir en otros sin estar presentes físicamente. Aunque hay otras materias que también están interesadas en el hombre como la sociología, que se interesa por la naturaleza y estructura de la sociedad; el psicólogo social se enfoca principalmente en las relaciones interpersonales. Por lo que podemos decir que la Psicología social está situada entre la sociología y la psicología (Perlman, 1989).

Para Perlman (1989) los principales tópicos de estudio de la Psicología social son los procesos individuales básicos, las relaciones sociales y las influencias en el desarrollo, tomando como principal a los procesos individuales básicos dividiéndose entonces en: socialización, actitudes, atributos y percepción social.

Socialización es el proceso por el cual la gente desarrolla los atributos de la personalidad y este proceso se realiza a través de la vida. Una actitud es una reacción evaluativa de algún sujeto. Los procesos de atribución son las formas como explicamos nuestras acciones y las de los demás. Y la percepción social es cómo vemos a los demás. Una segunda área trascendental de la Psicología social son las relaciones interpersonales abarcando a la comunicación, atracción interpersonal, sexualidad, los medios como nos relacionamos con los demás y la influencia de los procesos sociales. La tercer área incluye las influencias sobre nuestra conducta, como los grupos, las instituciones y el medio ambiente. El estudio de grupos es enfocado a los aspectos adicionales a nuestro mundo social como son las reglas, las normas, *status*, jerarquía, división del trabajo, etc.

Como retos, la psicología social ha tenido varios: en primer lugar, la crítica que surgió al considerar el laboratorio experimental como método esencial del campo. Otro, la duda respecto de la relevancia de la investigación sociopsicológica; sin embargo, ahora han demostrado ser de gran importancia por la confianza en los resultados obtenidos. Un tercero fue la suposición acerca de la existencia de leyes generales y estables de la conducta, lo que generó controversia porque había personas que afirmaban que la psicología social estudiaba hechos que no son repetibles (Perlman, 1989).

Estos obstáculos permitieron que la psicología evolucionara y delimitara su objeto de estudio logrando subdividirse en áreas que facilitarían su estudio, una de ellas es la psicología organizacional.

## 1.2 Psicología Organizacional

El estudio de las organizaciones tiene muchas ventajas ya que se realiza en ambientes reales, y se pueden observar problemáticas y actitudes socialmente

relevantes, que permitan comprender, interpretar y explicar la conducta social. Asimismo, la psicología de las organizaciones no se limita a la interpretación o explicación de los fenómenos organizacionales, sino que los analiza, propone cambios y estrategias de intervención sobre esas formaciones sociales, reconociendo que las posibilidades de intervenir y de producir cambios son favorables para la organización.

El trabajo organizado, según Fernández (1995), suele requerir la actuación de un conjunto de personas que realizan actividades especiales, que probablemente serán supervisadas por otras para garantizar un buen resultado del trabajo de cada individuo. Mediante la coordinación e integración de los individuos, grupos, departamentos y/o empresas se obtienen resultados parciales o finales que deben corresponder con el objetivo. Este objetivo puede ser un bien a producir o un servicio a prestar. El trabajo productivo suele asociarse con la actividad desarrollada para formar, disponer o ejecutar algo de acuerdo a un método y orden de cara a la creación de riqueza. Es cierto que el trabajo requiere normalmente un cierto orden y método.

La necesidad de producir bienes y servicios también ha dado lugar a muy diversas concepciones del trabajo. Para la civilización china, el trabajo formaba parte del flujo divino de la naturaleza al que una persona debe adaptarse como parte que es del mundo natural, así podemos encontrar más concepciones en otras culturas. De ahí la importancia de “tu eres lo que haces” (Fernández, 1995).

- **Periodo preindustrial:** Aquí se habla de cómo fue surgiendo el trabajo, nos dice que antes los grupos humanos eran más pequeños. Las personas que podrían llevar a cabo una actividad o tarea estaban en función de las posibilidades físicas. Eran variables muy relevantes entonces el sexo y la edad, y gran parte de las horas de ocio se dedicaban a crear excedentes que pudieran ser intercambiados por excedentes de otros grupos.
- **La organización del trabajo en el periodo de la industrialización:** Este es un periodo en el cual surgen cambios a nivel de producción, por ejemplo: El propietario de la tecnología se convierte en dueño y señor de la industria, este

propietario supervisa el trabajo de los operarios, aparece la disciplina de trabajo, todos los procesos productivos se diseñan pensando en una estricta economía de trabajo, entre otras. También es una etapa en donde surgen principios acerca de las relaciones laborales y organización del trabajo. Según Henry Ford (Robbins 1999) la nueva revolución consiste simplemente en una sofisticación de los sistemas de producción en masa, que van de la mano de tres principios: Planificación, racionalización de todo el proceso y análisis de todas y cada una de las tareas.

- **El período postindustrial:** Nuevas formas de organización del trabajo humano, el último avance conocido de la producción son la automatización y la robotización: sustituyendo el trabajo manual por máquinas y controles automáticos que aseguraban la exactitud y calidad, más allá de lo que permiten las propias habilidades humanas. Esta nueva situación planteó nuevos problemas en la relación hombre-trabajo-organización. Aparecen en este período los grupos autónomos de producción, nuevos métodos de trabajo, grupos de trabajo para resolver problemas técnicos, reuniones de información, los grupos de proceso, los círculos de calidad, y todo ello suele denominarse “nuevas formas de organización del trabajo” y caracterizan el período postindustrial.

El trabajo constituye un principio básico de la organización del espacio-tiempo antropológicos y en definitiva, un soporte básico del orden moral, económico, social, jurídico, político y cultural.

El término trabajo se refiere a un tipo específico de actividad humana, desarrollada en determinadas situaciones y contextos socioeconómicos y a las construcciones socioculturales del sentido y del valor de tal experiencia.

Algunos autores describen al trabajo como el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar



ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (Blanch, 1998).

El empleo constituye una modalidad particular sociohistóricamente determinada de trabajo, caracterizada por una relación jurídico-contractual, de carácter voluntario entre dos partes; la contratada, que vende su tiempo, esfuerzo, habilidades y rendimiento de trabajo, y la contratante, que los compra, generalmente mediante dinero y ocasionalmente a cambio de bienes y/o servicios.

Comúnmente, se suele utilizar la expresión actividad laboral como sinónimo de trabajo y de empleo, entendiéndose por trabajar la obtención de dinero en una situación de empleo contractual.

La acción de trabajar entraña connotaciones que se extienden a lo largo de los más diversos continuos bipolares y que la hacen susceptible de ser vivida como castigo, vocación, derecho, deber, valor de cambio o de uso, instrumental o final. El significado personalmente conferido al trabajo incide en la motivación y en el comportamiento laboral.

El trabajar en régimen de empleo remunerado, focaliza los siguientes aspectos:

- La centralidad del trabajo, como indicador general de la importancia personalmente asignada a la actividad laboral en tanto que rol vital. El constructo *work centrality* incluye la identificación con el trabajo, la implicación con el empleo y la adopción de la actividad laboral como modo de autoexpresión personal.
- Las normas sociales sobre el trabajar, relativas a los derechos y a los deberes percibidos como asociados al ejercicio del rol laboral.
- Los resultados esperados y las metas preferidas del trabajar. Se trata de los incentivos laborales, entre los que caben desde la remuneración económica hasta la autoexpresión, pasando por las oportunidades de interacción social.

Lo más deseable de un trabajo es, por orden de importancia, el interés de la tarea, la buena paga, la capacidad de autonomía, el ambiente laboral, la seguridad e higiene, la adecuación del puesto a las propias consecuencias, las oportunidades de aprender, la variedad, el horario, el entorno físico y las oportunidades de promoción.

La industria proporciona una magnífica oportunidad para estudiar la conducta humana. Los empleados gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo. Estudiar la conducta en las empresas resulta muy atractivo, ya que tiene gran bienestar en nuestra sociedad. Un psicólogo industrial se interesa por crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos, está interesado en los problemas complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos, circunstancias ambientales en la utilización de capacidades humanas, de la seguridad física y mental y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y los empleados. Todos esto en la industria resulta práctico y requiere de atención (Dunnette, 1978).

El objetivo de la psicología en la industria es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana y en la utilización de los recursos humanos. El fin de la psicología industrial es adecuar al personal a los requerimientos institucionales y colabora en las siguientes áreas:

- a) Selección de personal: un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito.
- b) Adiestramiento y desarrollo de personal: enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto, asegura la ejecución eficiente en su trabajo.
- c) Orientación de personal: el psicólogo facilita determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso decidirá la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de

aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes y conocimientos.

Blum y Taylor (1977) consideran que la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio, la psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios o industria.

### 1.3 Función del Psicólogo

El psicólogo industrial tiene una preparación profesional, está conciente de las limitaciones de sus conocimientos y sobre todo, ha sido instruido en una metodología, a fin de obtener conclusiones basadas en datos adquiridos de acuerdo con ciertos métodos científicos prescritos. Este profesionista puede ser empleado de una compañía industrial, asesor de una asociación profesional, de comerciantes y fabricantes. Puede brindar sus servicios en pequeñas o grandes empresas para que éstas se beneficien con la aplicación correcta de los principios y las generalizaciones de la psicología industrial.

Blum y Taylor (1977) enumeran los diversos tipos de actividades que pueden considerarse como parte del campo de la psicología industrial, algunos coinciden con los señalados por Dunnette (1978):

1. **Selección de personal:** selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
2. **Desarrollo del personal:** evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
3. **Ingeniería humana:** diseño de equipos y productos.
4. **Estudio de la productividad:** actividades relativas tanto a la iniciativa de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.
5. **Administración:** actividades referentes a las habilidades administrativas.

## 6. **Otras:** accidentes y seguridad; relaciones laborales.

La psicología industrial y organizacional (I/O), es una subespecialidad de la psicología que trata sobre la conducta en situaciones de trabajo. Es común que las empresas consulten a los psicólogos I/O para ayudar a diseñar y valorar los procedimientos de contratación. Los psicólogos I/O utilizan las pruebas psicológicas para tomar decisiones sobre el personal como es la contratación, colocación, ascensos y valoración. Estos especialistas tienen amplias habilidades y con frecuencia manejan muchas responsabilidades corporativas teniendo a su cargo la evaluación y selección del personal. Además de conocer y manejar las pruebas, el psicólogo debe de conocer conceptos básicos de validez, así como la teoría de decisión, que proporcionan una base para determinar la proporción esperada de solicitudes exitosas (Gregory, 2001).

### 1.4 Qué es una organización

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes y requiere de la cooperación de otros, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. Las organizaciones permiten lograr algunos objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Chiavenato (2000) afirma que una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. Desean obtener un objetivo común.

En las organizaciones la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones ayudan a satisfacer como son las: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. Las organizaciones influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio, donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, etcétera.

La sociedad está conformada por organizaciones, al observarse reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos, las normas, valores y actitudes que existen bajo un patrón muy completo y multidimensional. De ellas una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, organizaciones militares, públicas, pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos, organizaciones manufactureras, económicas, religiosas, militares, educativas, sociales y políticas.

Ríos y Arias (1986) mencionan que dependiendo de los objetivos organizacionales, las empresas satisfacen a determinada gente, por ejemplo: si el objetivo está destinado a producción y/o servicio, satisface a clientes o usuarios, si el objetivo institucional es social se va a satisfacer a miembros de la propia organización, o colectividad o gobierno, o bien si el objetivo institucional es económico se satisface a acreedores, dueños o accionistas o a la misma organización. Para lograr estos objetivos, se requieren recursos de tres tipos principalmente como son: materiales, técnicos o humanos:

- Materiales: dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas
- Técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Humanos: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. de las personas que laboran con ellos. Los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el

empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

A continuación se mencionan algunas características de los recursos humanos:

- a. Los recursos humanos no son propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos, éstos implican una disposición voluntaria de la persona, nadie puede ser obligado a trabajar sin la justa retribución, y a nadie podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo lícito (artículo 2º, 4º y 5º constitucionales).
- b. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, sin embargo existe un contrato legal y esto se vuelve un contrato psicológico ya que la persona adquiere un compromiso con la organización.
- c. Las experiencias, conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones, y éstas trabajan a cambio de remuneración económica y afectiva.
- d. El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado.
- e. Los buenos recursos humanos son escasos, no todos poseen las mismas habilidades y conocimientos.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha constituido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y posiblemente mañana y en el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y

sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, ya sea modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y en la vida de las personas, y aceleran las variaciones ambientales.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información (Chiavenato, 2000).

- a) Era de la industrialización clásica (1900-1950). Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con una Revolución industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones de la dirección y por establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros.
- b) Era de la industrialización neoclásica (1950-1990). Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar, los cambios se aceleraron, fueron más intensos y las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes, se acentuó la competencia entre las empresas, el viejo modelo burocrático funcional, centralizado y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente.
- c) Era de la información (o del conocimiento) (1990 en adelante). Época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global.

Las organizaciones son sistemas, y un *sistema* es el conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar

determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas. Todo sistema existe y funciona en un ambiente. *Ambiente* es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia.

Toda organización tiene una finalidad, alguna noción del por qué de su existencia y de lo que va a realizar, por consiguiente, deben definirse la misión, objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

Las empresas se desdoblán en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

1. Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización, está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y altos ejecutivos.
2. Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En el que se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles.
3. Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones.

Por todo lo anterior surge la necesidad de administrar a los recursos humanos, al hablar de administración de recursos humanos es necesario retomar el concepto de administración general el cual es: la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. La administración es un proceso conformado por los siguientes conceptos: planeación, ejecución (algunos autores dividen este paso en organizar, integrar, ejecutar) y controlar.



Los orígenes de la administración de recursos humanos se encuentran en derecho laboral, éste surge como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo, primero se hizo de una forma fría para obtener buenos resultados, en cuanto a contratación, sueldos, prestaciones, etc., pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos.

Taylor y Fayol (En: Ríos y Arias 1986) pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección y empleo de los recursos humanos. Después otras disciplinas se interesaron en estudiar las relaciones que se daban en las organizaciones, como por ejemplo:

- ✓ Ingeniería industrial: apareció en E. U. a principios de siglo con un movimiento llamado “administración científica”, que permitió el desarrollo de técnicas sumamente valiosas y hasta la fecha tienen validez como son:
  - Estudios de tiempos: se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva cada una.
  - Estudio de movimientos: determinar tiempos precisos analizando los movimientos inherentes.
  - Sistema de incentivos: inducir al trabajador a realizar la tarea, multar a quien rinda por debajo de la cuota determinada y recompensar a quien la supere.
  - Valoración de tareas: valorar y dejar tareas.
  - Oficinas de selección: constituir un departamento de personal para seleccionar al personal más capacitado.
  - Adiestramiento de los trabajadores: capacitar al personal para aumentar su eficiencia.
- ✓ Sociología: estudia las relaciones recíprocas de grupos e individuos, existe una área que se llama sociología de la empresa, de la administración o industrial y se encarga de determinar la relación que existe entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. También estudia:

- a) Los grupos formales e informales dentro de la empresa.
  - b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo con la preferencia de compañeros).
  - c) Análisis de la autoridad, burocracia, movilidad, etc.
- ✓ Antropología: los conceptos de cultura y subcultura permiten entender el comportamiento. La antropología estudia las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.
  - ✓ Derecho: el derecho ha plasmado los principios que se deben regir en las relaciones obrero-patronales.
  - ✓ Economía: estudia tanto la escasez, como los bienes y servicios que son necesarios, la forma en que se producen y distribuyen, y cómo pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios.
  - ✓ Matemáticas: los modelos matemáticos y estadísticos tiene mucha importancia en la toma de decisiones sobre los recursos humanos. De igual modo en los salarios, en la valuación de puestos, etc.

Y por último, y siendo la disciplina con la cual se abordará la presente tesis:

- ✓ Psicología: utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto, frustración etc. Las dos guerras mundiales dieron enorme impulso a la psicología al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

Como vimos en este capítulo, la Psicología organizacional se encuentra dentro de la Psicología social, ya que observa, explica y estudia las interacciones y conducta dentro de las organizaciones. En las empresas existe un departamento que se encarga de los miembros que conforman la organización, de su crecimiento, esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, pagos, contratación, etcétera. A este se le denomina Recursos Humanos (RH), un tema fundamental dentro de ésta área es el análisis de puestos que será revisado en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE PUESTOS

En el presente capítulo se da a conocer de manera detallada la técnica de análisis de puesto, mencionando su importancia y los instrumentos en los cuales se apoya para obtener la información necesaria para lograr su objetivo, y mejorar el rendimiento del personal en la empresa.

### 2.1 Qué es el análisis de puestos

Antes de hablar de análisis de puestos, lo primero que tendríamos que definir es el concepto de puesto, el cual consiste en un grupo de deberes, obligaciones y actividades relacionadas, que deben ser claras y distintas a otros puestos dentro de una organización (Sherman, 1999).

Richino (1996) define el término puesto como el lugar que se le asigna a alguien cuando una empresa necesita cubrir una vacante, ya sea un puesto nuevo o uno que se acaba de desocupar. El ocupante del puesto realizará una serie de tareas. El puesto está formado por los siguientes elementos:

- Problemas a resolver: el nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas.
- Tareas a realizar: las rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo.
- Rol a cubrir: las expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular.
- Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales.
- Características culturales de la organización: tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad.

Lloyd, Byars y Leslie hacen una distinción entre cargo y puesto intentando definirlos:

Cargo: Tal como lo definen Rue en su libro *Gestión de Recursos Humanos* (En: Morales y Velandia, 1999) El cargo es “el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado” (Pág. 21).

Puesto de trabajo: Según estos mismos autores es “la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo” (Pág. 21).

Reyes (1994) lo define diciendo que es importante delimitar el puesto en el momento en que se va a analizar: como una unidad definida de actividades que lleva a cabo el trabajador. Mejor dicho es “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal” (Pág. 15).

El análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar lo mejor posible.

El análisis de puestos consta de dos partes; una se refiere a las tareas o actividades que forman el puesto y la otra trata de los requerimientos o características que debe reunir una persona para desarrollar eficazmente el puesto (Sánchez, 1994).

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos habilidades y capacidades para desempeñarlo de

manera adecuada. Este se realiza a partir de la descripción del cargo (Chiavenato, 2000)

El análisis del trabajo es un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico.

Este análisis recopila información acerca de tareas específicas. Un grupo de tareas desempeñadas por una persona constituye un puesto; los puestos similares forman un trabajo y trabajos más o menos similares se combinan para constituir una ocupación.

Hay tres categorías básicas de información sobre el trabajo recopiladas por el análisis: datos de la tarea, datos del comportamiento y datos de las capacidades (Boudreau y Milkovich 1994).

El análisis de puestos de trabajo es el proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos. Es la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas, conocimientos capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su desempeño correcto.

El análisis de puestos de trabajo da lugar a una descripción de las funciones y responsabilidades de éstos. Esa descripción es útil para los titulares actuales y para sus supervisores, así como para los posibles empleados futuros.

El análisis de puestos de trabajo indica con frecuencia la necesidad de rediseñar algunos de éstos. Independientemente de que un puesto vacante sea antiguo o de creación reciente, han de definirse sus exigencias lo más precisamente posible para que el reclutamiento sea eficaz. El análisis de puestos de trabajo no sólo identifica las exigencias de éstos, sino que describe las destrezas necesarias para desempeñarlos (Lloyd y Rue, 1996).

Para Sherman (1999) el análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre los puestos definiendo sus deberes, tareas o actividades, por medio de una investigación sistemática, dando como resultado un escrito claro y preciso que resume las tareas o actividades individuales de un puesto.

Existen términos similares al análisis de puestos como son: análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de posiciones, que generan confusión, por ejemplo Boudreau y Milkovich (1994), lo define como análisis funcional del trabajo, sin embargo estos términos se refieren a lo mismo. Todos estos términos coinciden en que el análisis de puestos es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones o movimientos. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo (Fernández, 1995).

Dessler (2001), considera al análisis de puestos como un procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos, que produce información con la cual se elaborarán las descripciones de puestos (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto) como son:

- Actividades laborales: cómo, cuándo, y por qué desempeña sus actividades.
- Conductas humanas: conductas que realiza como pulsar, redactar, escribir, etc.
- Maquinas, herramientas, equipo y auxiliares usados para trabajar: productos fabricados o los que se utilizan para llevar a cabo el trabajo.
- Estándares del desempeño: términos de cantidad o grados de calidad para cada tarea y para evaluar al empleado.

- Contexto del puesto: condiciones materiales para trabajar, el horario laboral, el contexto de la organización y el social.
- Requisitos humanos: conocimientos y habilidades requeridos para el trabajo.

El propósito del análisis de puesto es explicar las tareas que se realizan en un puesto y los atributos humanos necesarios para realizar el trabajo. Para tener una comprensión clara del análisis de puestos se necesita el conocimiento de cuatro conceptos relacionados con el trabajo como son: las tareas, las funciones, el puesto y la familia de puestos. El análisis de puestos, es la base para la descripción del puesto, en éste se incluyen las actividades que desempeña, cómo, cuándo y por qué las hace, las condiciones físicas y sociales, la capacidad, capacitación y destrezas requeridas en el puesto (Wendell, 1993).

Ríos y Arias (1994), mencionan que los analistas de puestos pueden ser externos o internos a la organización, los internos tienen la ventaja de conocer la organización, sus problemas y sus elementos, y la desventaja es que como forman parte de la institución pueden integrarse a grupos que sienten simpatía o antipatía, preferencia o rechazo y esto afecte al análisis. Los externos requerirán familiarizarse con la institución y su problemática, pero por otra parte, podrán ser más objetivos en sus apreciaciones.

Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2001), mencionan que con el análisis de puestos se puede hacer un diseño de trabajo, el cual es el proceso con el que se organiza el trabajo en las tareas necesarias para realizarlo. El diseño de puesto de trabajo tiene tres influencias, una es el análisis del flujo de trabajo, las estrategias empresariales y la estructura organizativa. Existen cinco enfoques del diseño del puesto de trabajo los cuales son:

- **Simplificación de trabajo:** el trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia.

- **Ampliación y rotación de trabajo:** la ampliación se utiliza para aumentar las tareas de un trabajo para reducir la fatiga y el aburrimiento. La rotación hace que los trabajadores se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo.
- **Enriquecimiento del trabajo:** proceso en el que se reúnen tareas especializadas de forma que una sola persona sea responsable de producir un producto o servicio.
- **Diseño de trabajo en función de los equipos:** el trabajo se diseña para un equipo y no para una persona, para que el equipo realice la tarea completa.
- **Análisis del trabajo:** el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, permite identificar tareas, obligaciones y responsabilidades.
  - Tarea: elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo.
  - Obligación: está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa.
  - Responsabilidad: obligaciones que son la razón de ser del trabajo.

El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales (Sherman, 1999).

## 2.2 Descripción del puesto

Para la definición de descripción del puesto, no hay un acuerdo total entre los especialistas, sin embargo Fernández (1995) lo define como la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, sobre un puesto. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y contiene al menos tres partes, las cuales pueden ser:



- ⇒ Nombre del puesto: de preferencia debe proporcionar las obligaciones que supone el puesto, ejemplo; “ensamblador, vendedor, cajero”, también debe indicar nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional; “jefe médico, jefe administrativo”.
- ⇒ Sección de identificación: incluye la ubicación dentro del departamento, la persona a quien reporta, la fecha de la última revisión de la descripción del puesto, clave o número de nómina, la cantidad de personas que ocupan el puesto.
- ⇒ Sección de obligaciones y funciones: los enunciados que se refieren a las obligaciones o deberes se colocan en orden de importancia, indicando el peso o valor de cada obligación.
- ⇒ Sección de especificación del puesto: cualidades personales que tiene una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto, tanto las habilidades necesarias (educación, experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales) para realizar el trabajo, como las demandas físicas (estar de pie, sentado, caminar, la condición del entorno físico, desempeño del puesto) que impone el puesto.

Cuando la información ya fue revisada por el analista; éste redacta la descripción del puesto, procurando que sea clara y precisa; para que esto se cumpla es recomendable asesorarse de alguien del ramo para que las revise, ya que las descripciones del puesto se usan para tomar decisiones importantes ya sea en selección y contratación de personal, ya sea en las relaciones departamentales (Sánchez, 1994).

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión (William, Werther, y Keith, 2000).

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo muestra las principales responsabilidades del mismo así como su contenido.

El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que debe desempeñar el trabajador. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos.

Es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones (Chiavenato, 2000).

Una descripción de puesto va más allá de la simple definición. Es un grado de formalización y puede estar indicada cuando se vincula a los sistemas de un departamento de Personal o de Recursos Humanos.

Se puede considerar que la descripción del puesto reúne dos funciones diferentes, la formal que se refiere a los sistemas de personal, los incentivos, entre otros y la informal, como marco de referencia y documento que sirve para centrar correctamente la actividad así como la posición de ese puesto en el departamento y en la organización.

Es conveniente procurar que las descripciones de los puestos de trabajo se copien para información de cualquier grupo cuyo trabajo se parezca o relacione de algún modo; también conviene que haya cierta transparencia de un nivel a otro, de manera que vean la descripción de su puesto las personas que reportan.

Es indispensable tener una idea clara y comúnmente admitida de lo que representa un puesto de trabajo determinado, a fin de juzgar la capacidad de quienes desempeñan esas responsabilidades, y si necesitan algún tipo de formación complementaria, por ejemplo para desempeñarlas mejor (Forsyth, 2001).

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

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Tareas o funciones son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante (Chiavenato, 2000).

Wendell (1993) dice que la descripción de puestos tiene una etiqueta llamada “título del puesto”, resume las tareas básicas que se desempeñan en un puesto y contribuye en parte a formular las expectativas del puesto; además asegura que la descripción de puestos es útil en la planeación y el reclutamiento, ya que permite conocer las obligaciones básicas del puesto, así como las cualidades que se requieren en el trabajador.

Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2001) señalan que una descripción del puesto es una definición resumida de la información recopilada en el proceso del análisis de trabajo, que describe las obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales.

Existen descripciones específicas del puesto consistentes en un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades.

Las descripciones generales son las estrategias de flujo de trabajo que destacan innovación, flexibilidad y una planificación amplia del trabajo.

Elementos de una descripción de puesto:

- Información de identificación: identifica el cargo, lugar y la fuente de análisis de trabajo.
- Resumen de trabajo: breve definición de las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional.
- Obligaciones y responsabilidades del cargo: explican qué es lo que hay, qué hace, cómo se hace y por qué se hace.
- Especificaciones del cargo y cualificación mínima: una lista con las características necesarias del trabajador para poder realizar su trabajo.

La descripción es una manera de establecer los objetivos básicos que deberá cumplir el puesto, habitualmente es la base para el desarrollo de personal,

por lo que es conveniente establecer primero los datos necesarios para las actividades que realizará el trabajador.

El perfil de selección y la evaluación de tareas y contiene:

- Descripción de tareas: esta debe ser simple y centrada
- Proceso de descripción: este proceso lo lleva a cabo Recursos Humanos y deberá hacer reuniones con quien sea necesario para completar la descripción y con quien tenga que autorizarla
- Escala de categorías de puesto: esta escala depende de cuántos puestos tenga la empresa, entre mayor número de puestos mayor la cantidad de categorías a distinguir de entre toda la variedad de puestos evaluados en la empresa (Maristany, 2000).

Según Boudreau y Milkovich (1994), para poder realizar la descripción del trabajo se toman en cuenta dos secciones:

- Identificación: el propósito es identificar el trabajo con claridad de aquellos similares en tareas o títulos.
- Definición: da en forma resumida el propósito del trabajo.

En cambio, para Reyes (1994), la descripción tiene tres partes y son:

- a) El encabezado: título del puesto, número o clave, ubicación, especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, jerarquía o contactos, puestos que conformen el inmediato superior e inferior, puestos afines al trabajo, número de trabajadores que desempeñan el puesto, nombre y firma del analista, fecha del análisis.
- b) Descripción genérica: explicación del conjunto de actividades del puesto como un todo.
- c) Descripción específica: es una exposición detallada de las operaciones que realiza un trabajador en un puesto determinado.

### 2.3 Especificación del puesto

La especificación del puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental (William, Werther y Keith, 2000).

El análisis de puestos, implica no sólo analizar el contenido de éstos, sino también informar sobre los resultados obtenidos. Éstos se presentan normalmente en forma de descripción y de especificación de los puestos. La descripción se centra en los puestos en sí. Explica qué es cada puesto y cuáles son sus funciones, responsabilidades y condiciones generales de trabajo. La especificación se centra en las características necesarias para desempeñar cada puesto (Lloyd y Rue, 1996).

Las especificaciones de un puesto incluyen dos aspectos, uno es la descripción de cargos que consiste en una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un puesto, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. Wendell (1993) menciona que, como resultado de las descripciones de los puestos, las especificaciones por lo general se realizan con la cooperación del departamento de personal y de diversos supervisores a través de la organización. El departamento de personal coordina la elaboración de descripciones de puestos.

Para que la gente pueda ocupar un puesto, requiere cubrir con las especificaciones del mismo. Las especificaciones del puesto son: una declaración de conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para

desempeñar el trabajo. Además de las especificaciones del puesto, es importante considerar la descripción del puesto la cual es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades que implica, así como las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo (Sherman, 1999).

Reyes (2000) señala que en la especificación del puesto se incluyen los requisitos mínimos de cualidades humanas, para que sea eficientemente desempeñado. Lo ideal sería que las personas seleccionadas para ocupar los puestos cumplan con las cualidades que éste requiere como son:

- ⇒ Habilidad: se mencionan factores tales como adaptabilidad, destreza manual, exactitud de cálculo, don de mando.
- ⇒ Esfuerzo: atención continua, esfuerzo físico, mental, auditivo, visual, tensión nerviosa. También se le nombra “requisitos físicos y mentales” como son: edad, sexo, estatura.
- ⇒ Responsabilidad: de dinero, calidad, datos confidenciales, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.
- ⇒ Condiciones de trabajo: como ambiente circundante (caliente, húmedo, mal iluminado, peligroso, accidentes de trabajo, enfermedades, postura incómoda).

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo como son: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo

- a. Requisitos intelectuales: Tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones: Instrucción básica,

experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias.

- b. Requisitos físicos: Tiene que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentalmente requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes: Esfuerzo físico necesario, Capacidad visual, Destreza o habilidad y Constitución física necesaria.
- c. Responsabilidades implícitas: Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia debe responsabilizarse por: Supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos valores o documentos, contactos internos o externos e información confidencial.
- d. Condiciones de trabajo: Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño; comprende los siguientes factores: ambiente de trabajo y riesgos en el trabajo (Chiavenato, 2000).

Reyes (1994) define especificación del puesto como una formulación metódica de los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor; al igual que requiere de aptitudes físicas debe



adoptar actitudes diferentes de acuerdo a las situaciones diversas que se le presenten.

#### 2.4 Relevancia e importancia del análisis de puestos

El análisis de puestos lo lleva a cabo el área de recursos humanos. La planeación de recursos humanos es un proceso que permite establecer los objetivos de la función del personal y desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos, una empresa que no tenga planeación de recursos humanos no logrará satisfacer adecuadamente sus requisitos de personal ni los objetivos de la organización.

Diferentes autores han mencionado el concepto de recursos humanos, pero en general es un proceso para conocer los requerimientos necesarios en la fuerza de trabajo y los medios para lograrlo, todo esto depende de un análisis de puestos que haya quedado descrito y especificado (Rodríguez, 1999).

Ríos y Arias (1994) hablan de que el análisis de puestos es necesario en las organizaciones y mencionan tres necesidades principalmente:

- ⇒ Necesidad legal: La Ley Federal del Trabajo en el artículo 25, establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o servicios que deberá presentarse”, asimismo, el artículo 47 menciona que el patrón podrá rescindir el contrato al “desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causas justificadas, siempre que se trate de trabajo contratado”. Lo anterior muestra la necesidad de estipular con claridad y precisión las actividades de un puesto y esto sirve para regular la relación entre el contratante y contratado.
- ⇒ Necesidad social: cuando se establece el contenido, características y requerimientos de un puesto, se podrá adaptar éste, a los intereses del titular que va a realizar el trabajo.

⇒ Necesidad de eficiencia y productividad: para llegar a la auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere el trabajo analítico de los puestos que componen la organización. Por lo tanto, el análisis de puestos se justifica en todo tipo de organización.

Ríos y Arias (1994) hablan de que la técnica de análisis de puestos facilita: una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación, etc. El análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto sin importar quién lo ocupe.

Dessler (2001) dice que la información del análisis de puestos es fundamento para muchas actividades de la administración del personal como son:

- ⇒ Reclutamiento y selección: la descripción y especificación del puesto, se usa para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar.
- ⇒ Compensación: se estima el valor de cada puesto y la compensación correspondiente, la remuneración va a depender de aspectos como el grado de estudios, habilidades requeridas para el puesto, los peligros para la seguridad, el grado de responsabilidad, etc.
- ⇒ Evaluación del desempeño: comparar el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño (según los especialistas).
- ⇒ Capacitación: diseñar programas de capacitación y desarrollo de acuerdo a las características y necesidades del puesto.
- ⇒ Asegurar la asignación completa de obligaciones: descubre obligaciones que no se han asignado.

Muchinsky (2002), dice que la información obtenida en un análisis de puesto tiene muchas aplicaciones en la psicología Industrial y Organizacional como son:

1. Un análisis de los conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características revela los atributos necesarios para un rendimiento adecuado en el puesto, incluyendo los necesarios al ingresar al trabajo.
2. La identificación de las habilidades y aptitudes permite determinar qué pruebas de selección se aplicarán al personal.
3. La información analítica de los puestos determina los niveles de compensación y atributos necesarios para desempeñar el puesto, y así determinar la remuneración económica del empleado.
4. Determina niveles de evaluación y rendimiento del trabajador.
5. También proporciona información sobre la orientación vocacional de cada puesto de trabajo.

Sherman (1999) coincide en que el análisis de puestos, facilita tanto el proceso de reclutamiento y selección, como la capacitación del personal y la administración de compensaciones. De igual modo asegura que los requerimientos de la descripción de un puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza

Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2001), dicen que el análisis de puestos es útil en las siguientes actividades de recursos humanos:

1. Contratación: ayuda a seleccionar las solicitudes y candidatos de acuerdo a las tareas, obligaciones y responsabilidades.
2. Selección: nos permite saber qué evaluar en un candidato a un puesto.
3. Evaluación del rendimiento: permite establecer estándares de rendimientos.
4. Remuneración: comparar el valor relativo y de contribución.
5. Formación y carrera profesional: permite identificar las necesidades de formación.

Rodríguez (1999) considera que con el análisis de puestos se puede hacer una planeación de recursos humanos con el fin de:

- a. Adecuar las actividades del personal.

- b. Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- c. Lograr economías en la contratación de personal.
- d. Coordinar diferentes planes y programas de personal como la planeación de carreras, planes de capacitación y de desarrollo.

Reyes (2000) habla de que el análisis de puestos tiene muchos beneficios tanto para la empresa, los supervisores, como para el trabajador y para el departamento de personal, a continuación serán mencionados:

#### Para la empresa

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

#### Para los supervisores

- Les da una idea completa de las actividades que van a realizar los trabajadores.
- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma de hacerlo.
- Permite buscar al trabajador más apto.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- Impide que al cambiar de supervisor, no se sepa qué hacer.

#### Para el trabajador

- Le permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con precisión su responsabilidad.
- Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- Impide invadir funciones de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos.

#### Para el departamento de personal

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos para seleccionar al personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto de acuerdo con sus aptitudes.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos y salarios.

El análisis de puestos es indispensable para la buena marcha de la organización porque representa aspectos administrativos generales y en especial medios de control. Según Sánchez (1994), el objetivo del análisis de puestos es reducir el número de quejas y rotación de personal así como:

- a) Delimitar fronteras, responsabilidades y autoridades ejecutantes de un puesto.
- b) Cumplir con una obligación social que tiene la empresa al distribuir eficazmente las tareas.
- c) Simplifica el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones.

## 2.5 Fases del análisis de puestos

Dessler, (2001) menciona que para llevar a cabo el análisis de puestos se siguen una serie de pasos:

**Paso 1:** Identifique para qué usará la información, con esto determina qué datos debe recabar y cómo hacerlo.

**Paso 2:** Revise la información básica importante, los organigramas, gráficas de procedimientos, otros análisis de puestos si es que existen.

**Paso 3:** Seleccione los puestos representativos a analizar, principalmente cuando existen puestos similares.

**Paso 4:** Analice el puesto, reúna todos los datos de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales, las características y capacidades humanas necesarias para desempeñar el puesto.

**Paso 5:** Repase la información con las personas que ocupan el puesto, si lo requiere verifíquela con el supervisor

**Paso 6:** Prepare una descripción y especificación del puesto.

Para Chiavenato (2000) el proceso de analizar cargos comprende seis etapas o fases. Se debe tener en cuenta que la organización no es inmutable ni detenida en el tiempo, sino que está en constante cambio dinámico. Los cargos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios producidos en la organización y en su contenido, es necesario:

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
2. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar
4. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
5. Preparar las descripciones de los cargos
6. Preparar las especificaciones de los cargos

Mientras tanto Morales y Velandia (1999) mencionan que para cumplir sus objetivos, el análisis del puesto debe cumplir las fases o etapas de planificación, operación y administración y se explican a continuación:

**Etapas de planificación:** es clave para el éxito del programa de análisis del puesto. Una buena planificación implica:

- Comprender claramente la naturaleza de la organización, su filosofía, visión, estrategias y los roles de cada una de las unidades que la componen.
- Determinar los objetivos que se desean alcanzar, la información que se requiere, el método para captura de información, los recursos necesarios, y los procedimientos administrativos para conservar y aprovechar la información.
- Identificar y determinar los puestos de trabajo objeto de estudio, lo cual depende del uso que se pretenda dar a la descripción de los puestos; el análisis puede ser: General incluye todos los puestos de la organización; por unidad, secciones o áreas, para determinadas categorías o denominaciones de puestos.

**Etapas de operación:** Esta segunda etapa cubre los siguientes pasos:

- Entregar a los analistas la documentación consolidada durante el proceso de planeación o planificación tales como: organigrama de puestos, planta de personal con identificación de los titulares de cada puesto.
- El responsable del proyecto debe capacitar a los analistas, lo cual implica presentarles planos y maquetas, aprender la estructura orgánico-funcional y conocer el proceso productivo.
- Los analistas pueden comenzar entrevistando a cada supervisor o responsables de unidad, en orden jerárquico descendente a fin de que identifiquen la cobertura o el ámbito de cada puesto de trabajo, sus objetivos o razón de ser, sus relaciones funcionales y su dependencia con los demás puestos.
- De acuerdo con la jerarquía o secuencia en el proceso se codifican los puestos. El resultado final es el inventario de los mismos.

**Etapa de administración:** Esta etapa corresponde a la redacción del manual descriptivo de puestos, que no es más que el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información capturada a través del análisis.

De igual forma, Maristany (2000) menciona los siguientes pasos para realizar un formulario acerca de la descripción de tareas:

- **Formulario:** debe de ser simple y se deberá elaborar en el área de recursos humanos.
- **Comunicación:** una vez realizado se deberá hacerlo conocer a las personas que se vean involucradas dentro de este proceso.
- **Aprobación:** el formulario deberá ser aprobado dentro de la empresa.
- **Entrenamiento:** las personas que lo realicen deberán ser entrenadas, se comenzará por niveles altos hacia los bajos, solo Recursos Humanos Deberá otorgar este entrenamiento.
- **Proceso de llenado:** se facilitará completando el formulario cuando sea llenado por el jefe inmediato.
- **Recepción:** ya hecha la descripción se devuelve el formulario a Recursos Humanos
- **Mantenimiento:** las descripciones van cambiando y por lo tanto es necesaria su actualización, para mantener los organigramas, establecer ciertos cambios, si es que los hay, en el perfil del puesto y para evaluarlo más adelante.

## 2.6 Recolección de datos

Antes de la recopilación de información para el análisis de puestos es importante revisar el material escrito que contenga información tanto de la organización como de los puestos a analizar como son: las descripciones de puestos, manuales de entrenamiento, organigramas etc. La recopilación de información se puede hacer por medio de la entrevista, ya sea al ocupante del



puesto o a su supervisor, la observación directa de las actividades laborales de un trabajador o la aplicación de un cuestionario estructurado y/o estandarizado.

Muchinsky (2002) asegura que en el análisis de puestos es muy importante que la información que se obtenga sea precisa y verdadera por lo que las fuentes de información más confiables son: el ocupante del puesto, el supervisor del mismo o bien un analista experto de puestos.

Ríos y Arias (1994) recomiendan que en el análisis de puestos se deben fijar objetivos para diseñar el análisis considerando amplitud, enfoque, cobertura y, además, establecer un programa de acción que incluya una ruta crítica y, por último, determinar el presupuesto según el método de recolección de la información.

Reyes (2000), dice que la información acerca de las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se puede obtener de distintas maneras y Gomez-Mejia, Balkin, y Cardy, (2001), dicen que el análisis de trabajo lo pueden llevar a cabo el departamento de recursos humanos, o el director de la empresa.

Es importante informar a los entrevistados el propósito de las descripciones de puestos que bien pueden ser para lograr que la empresa mantenga un sistema justo y objetivo sobre la remuneración salarial, puede ser también para distribuir mejor las cargas de trabajo, o definir correctamente las relaciones internas (Alles, 2000).

Sherman (1999), dice que los datos de un puesto pueden obtenerse de varias formas, los métodos más comunes son las entrevistas, cuestionarios, observación y diarios. Existe un cuestionario de análisis de puestos estandarizado, sin embargo según las necesidades de la organización, los analistas deciden

modificarlo o usar otros métodos, a continuación se mencionan los métodos más utilizados:

### 2.6.1 Cuestionarios

- Sherman (1999) menciona que el analista diseña un cuestionario para saber las obligaciones, tareas, requerimientos físicos, etc., y lo distribuye a quien desempeña el puesto para que éste sea respondido de forma individual y, en ocasiones, se corrobora esta información con el jefe inmediato
- Ríos y Arias (1994) dicen que estos cuestionarios pueden ser con respuestas abiertas o respuestas forzadas.
- Dessler (2001) recomienda un cuestionario estructurado y hacer una prueba con pocos empleados primero y después aplicarlo al personal necesario, donde los empleados contestan y describen sus obligaciones y responsabilidades
- Reyes (2000) asegura que los cuestionarios tienen la desventaja de estandarizar los datos, cuando hay elementos que se distinguen de una sección a otra.
- Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2001), sugieren realizar una serie de preguntas sobre los conocimientos, capacidad, habilidades, obligaciones y responsabilidades en el trabajo.
- Cuestionarios por correo: un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto. Con esta técnica es posible estudiar varios puestos al mismo tiempo a un costo bajo. Sin embargo, la precisión que se logra con este método es inferior porque algunas preguntas no se comprenden bien, y algunas respuestas son incompletas. En algunos casos estos cuestionarios se hacen llegar también a los supervisores para verificar las respuestas obtenidas (William, Werther y Keith, 2000).

- Para Alles (2000), es una serie de preguntas que se hacen por escrito bajo una técnica determinada que consiste en agrupar las preguntas y en ordenarlas bajo una secuencia lógica que permita llegar a una conclusión
- Furnham (2001) coincide en que el cuestionario incluye preguntas directas y relativas a las tareas, este cuestionario puede ser respondido por el empleado o por su superior inmediato. También se les pide que agreguen formularios, documentos y útiles que habitualmente usan en su trabajo. Este método resulta eficiente cuando es una población muy grande. Y para llevarse a cabo se sigue el siguiente procedimiento:
  - Confección del cuestionario
  - Elaboración de instrucciones para su cumplimiento
  - Distribución
  - Aplicación de Entrevistas con instrucciones claras y atender consultas.
  - Recepción.
  - Revisión, control y clasificación de respuestas.
  - Redacción de las descripciones definitivas.

La recolección de datos sobre un cargo se puede realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor. Algunos cuestionarios están bien estructurados para facilitar su utilización. La principal ventaja del cuestionario es la eficacia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares (Chiavenato, 2000).

Los cuestionarios empleados en el análisis de puestos de trabajo tienen una extensión de tres a cinco páginas e incluyen preguntas de tipo objetivo y explicativas (Lloyd y Rue, 1996).

Para realizar el análisis, se solicita al personal que resuelva un cuestionario de análisis de cargos, su contenido y sus características. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil (Chiavenato, 2000).

### 2.6.2 Entrevistas

- Sherman (1999) dice que en la entrevista el analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.
- Ríos y Arias (1994) mencionan que la entrevista: puede ser libre, donde no hay una estructura, o dirigida donde se eligen temas de antemano y sobre ellos se basa la entrevista, también puede ser estandarizada y se basa en un cuestionario donde se establecen con precisión las pautas a seguir.
- Dessler (2001) propone entrevistas individuales o grupales con los ocupantes del puesto y si es necesario a los supervisores. Este método permite que el trabajador hable de las actividades y conductas libremente, exprese sus frustraciones o externe opiniones. El problema con las entrevistas es la distorsión de la información, o que el empleado exagere ciertas responsabilidades, por sentirse evaluado. Se recomienda un formato estructurado de la entrevista, entrevistar al empleado que desempeñe mejor su trabajo, establecer una buena comunicación con el entrevistado, usando términos y preguntas sencillas.
- Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2001) recomiendan entrevistar a una muestra representativa de trabajadores, y aplicarles una entrevista estructurada con una serie de preguntas relativas al trabajo.
- Es una comunicación realizada entre el analista y el ocupante del puesto, cuyo propósito fundamental consiste en que el trabajador narre todo lo que hace con referencia al puesto (Sánchez, 1994).
- Furnham (2001) cree que es el procedimiento más utilizado, el analista formula preguntas que previamente ha elaborado, anota las respuestas y observaciones necesarias; se puede aplicar al empleado y al supervisor por

separado o conjuntamente, o bien al empleado y después éste será revisado por el supervisor.

Las ventajas de la entrevista son:

- ✓ Permite hacer aclaraciones y dar instrucciones durante la entrevista.
- ✓ Los resultados son homogéneos y fiables.
- ✓ Se economizan esfuerzos.
- ✓ Se obtienen datos finales y concretos.

Desventajas:

- ✓ Se requiere personal entrenado, se requiere tiempo suficiente y el costo es proporcional a la extensión de la investigación.

Aquí se mencionarán las técnicas actuales para entrevistar. Existen dos técnicas principales de entrevista: el método directo y el método indirecto.

En el método indirecto, por lo general el supervisor pide al subordinado que presente primero su propia autoevaluación. Este método implica una preparación anterior del subordinado. Se le pide que repase y modifique la descripción de su posición de modo que describa exactamente el trabajo que él siente que se esperaba de él durante el período anterior. Posteriormente se pide al empleado que repase y evalúe su propio desempeño utilizando esta descripción de su posición

En la entrevista se pide al subordinado que repase todos los aspectos de su rendimiento, comenzando con aquellos que él considere ser satisfactorios. Como supervisor, debe mostrarse de acuerdo y aprobar cuando es posible. Y no demostrar desacuerdo con ningún enunciado. En lugar de eso, se recomienda tomar notas enfatizando aquellos aspectos en los que usted difiere en su evaluación.

En el método directo el supervisor presenta primero su evaluación. Puede hacerlo de dos formas. Puede tomar cada responsabilidad y los resultados obtenidos de una descripción previa del puesto. O puede mencionar primero los

resultados del subordinado que hayan sido satisfactorios, y luego seguir con aquéllos en los que se crea deben mejorar. Se debe sugerir al subordinado que tome nota de los aspectos mencionados, en especial aquéllos en los que él se sienta estar en desacuerdo.

Talafer (1994) menciona algunas situaciones donde el método ha demostrado ser efectivo:

- Método indirecto: Cuando el subordinado necesita desarrollar un grado mayor de independencia e iniciativa.
- Método directo: Cuando el subordinado trabaja mejor si se le muestran sus actividades

Las entrevistas directas constituyen una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no están claros. Con frecuencia el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio y posteriormente lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de alto costo y demanda mucho tiempo para llevarlo a cabo (William, Werther y Keith, 2000).

Existen tres tipos de entrevista: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo, y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen el mismo cargo, como en los casos de cajeros de banco, operadores de máquinas semejantes, entre otros.

La entrevista es el más utilizado de los métodos para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades (Chiavenato, 2000).

El método de las entrevistas exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, normalmente en el mismo lugar de trabajo (Lloyd y Rue, 1996).

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprenden el cargo, y de los por qué y de los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos (Chiavenato, 2000).

### 2.6.3 Observación directa

- Sherman (1999) explica que el analista observa las actividades de quienes lo realizan y las registra de una forma estandarizada, o se videograban para su estudio posterior.
- Ríos y Arias (1994) mencionan que puede trabajarse de tres maneras; Introspección del trabajo: este análisis lo hace el interesado y lo da a revisión del superior inmediato. Observación natural: el analista observa al ocupante del puesto y registra sus actividades, y después hace un informe.
- Dessler (2001) comenta que la observación directa consiste en observar al trabajador durante un ciclo laboral completo y tomar nota de todas sus actividades laborales, es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable, pero no es aconsejable cuando el puesto entraña actividad mental, tampoco cuando el empleado desempeña actividades importantes pero que sólo se presentan en ocasiones. Además el trabajador no hace lo que normalmente ya que se siente observado.

- Reyes (2000) dice que la observación directa permite recabar datos con mayor intensidad y viveza, aunque resulta insuficiente en actividades periódicas o eventuales, así como las que llevan todo un día o más.
- Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2001) dicen que el analista observa y registra las características esenciales del trabajo.
- Consiste en presentarse al lugar donde está instalado el puesto en cuestión y sin interrumpir al ocupante del puesto, se toman previamente los datos seleccionados (Sánchez, 1994).
- Furnham (2001) dice que este método es un sistema lento, costoso y de una seguridad relativa, consiste en que un analista, sin entrevistar al empleado se hace presente en el lugar de trabajo y observa el desarrollo del mismo, previo a esto tiene que conocer el organigrama de la organización, los procedimientos, formularios, condiciones de trabajo, datos técnicos de la actividad, etc. Esta información la pueden proporcionar los jefes superiores o gerentes. Al principio se observa dónde se desempeñan las tareas, para después obtener qué elementos se usan como formularios, documentos, útiles, etc. para finalizar obteniendo todas y cada una de las tareas que se realizan en el puesto. Los analistas siguen el siguiente esquema de trabajo:
  - a. Relevamiento general de datos referidos al puesto bajo análisis.
  - b. Mediante la observación directa amplían los datos básicos generales.
  - c. En las visitas a los lugares de trabajo verifican las condiciones ambientales y de seguridad de los empleados.
  - d. Cuando se tiene toda la información se procede a efectuar una síntesis ordenada con un criterio lógico y cronológico, se describen las tareas, comenzando por la más importante.
  - e. Determinar las referencias jerárquicas.
  - f. Efectuar consultas con el jefe respecto a las tareas de los empleados determinando las repetitivas, periódicas y ocasionales.
  - g. Por último se redactan las descripciones definitivas.



La observación directa es lenta, costosa y potencialmente menos precisa y confiable. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes. A pesar de eso, la observación directa es el método idóneo en ciertas ocasiones, en especial cuando su labor es manual y repetitiva (William, Werther y Keith, 2000).

La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolección de datos. Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de máquinas, secretarias, etc. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser dirigido por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria (Chiavenato, 2000).

Es un método relativamente sencillo y directo. Puede utilizarse independientemente con otros métodos. Consiste en observar al individuo que desempeña el puesto y tomar las notas pertinentes para describir el trabajo (Lloyd y Rue, 1996).

El análisis de cargo se efectúa observando al ocupante de cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa (Chiavenato, 2000).

#### 2.6.4 Otros métodos de Recolección

##### a) Registros Diarios

- Sherman (1999) explica que los ocupantes del puesto llevan un diario de sus actividades durante todo su ciclo laboral.

- Dessler (2001) menciona que los trabajadores hacen una lista de todas las actividades que hacen durante el día, el tiempo que tardan y los materiales que utilizan.
- Reyes (2000) dice que los trabajadores dan explicaciones verbales, amplias y ordenadas sobre sus labores y la forma en que las realizan o bien, los supervisores inmediatos revisan los elementos recolectados y los informes del trabajador, para corregir discrepancias o contradicciones.
- Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2001) comentan que varios trabajadores escriben un diario de actividades laborales.
- Sánchez (1994) considera que el informe diario es pedirle al empleado que durante cuatro o cinco días lleve un registro de todas sus actividades del día y lo presente al analista, esto servirá para después compararlo con los resultados de los cuestionarios o las entrevistas.

b) Las observaciones de apoyo

- En el momento que el analista ya tiene todos los datos es conveniente que le pida al jefe inmediato del puesto, que revise y corrija todas las observaciones correspondientes, puesto que es él después del titular del puesto, quien conoce los objetivos y funcionamiento de esa unidad de trabajo.

c) Grupos Expertos

- Aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos especialmente para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general el grupo lo integran trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. El analista realiza una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo puede ser aportar detalles y perspectivas que no se habrían conseguido de otra manera. Un beneficio adicional de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor diaria.

#### d) Bitácora de empleados

- Otra opción para obtener datos sobre un puesto consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. A intervalos de varias horas o días de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones éste puede ser el único método para reunir información de determinados puestos. El estudio y la verificación de estas bitácoras, no obstante, puede ser un proceso considerablemente lento y costoso.

#### e) Inventario de tareas

- Por medio de él se puede describir el tipo de actividades que se realizan en cada puesto dentro de una organización (Boudreau y Milkovich, 1994).

#### f) Informes de los supervisores inmediatos

- Es cuando los Jefes inmediatos dan el visto bueno acerca de la información obtenida a través de los empleados (Reyes 1994).

#### g) Métodos mixtos

- Reyes (2000) propone que la práctica más aconsejable es usar varios métodos de recopilación para asegurarnos de la integridad y precisión de los datos obtenidos
- Combinaciones: Ya que cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas y utilizan dos o más de manera simultánea (William, Werther y Keith, 2000).
- Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor aprovechamiento posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis (Chiavenato, 2000).

## 2.7 Técnicas del análisis de puestos

Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2001), mencionan que existen ocho técnicas para el análisis de puestos, y éstas son:

- 1) **Análisis del inventario de trabajo:** se aplica un cuestionario a un gran número de trabajadores con el fin de clasificar tareas.
- 2) **Técnicas de las incidencias críticas:** se aplica una entrevista para obtener descripciones de comportamientos.
- 3) **Cuestionario de análisis de posiciones:** se aplica un cuestionario para obtener clasificaciones de 194 elementos de trabajo.
- 4) **Análisis del trabajo funcional:** puede ser una entrevista o cuestionario grupal o individual para conocer la clasificación del afectado y su relación con la gente, datos y las cosas.
- 5) **Análisis de métodos:** se observa a los trabajadores en empresas dedicadas a la manufactura para establecer el tiempo por unidad de trabajo.
- 6) **Análisis del trabajo orientado por líneas directrices:** aplicación de entrevistas para conocer la calificación y conocimientos necesarios para un puesto.
- 7) **Cuestionario de la descripción de la posición directiva:** se aplica un cuestionario a directivos para comprobar cuestiones de sus responsabilidades.
- 8) **Plan Hay:** se entrevista a los directivos sobre su responsabilidad y las respuestas se analizan de acuerdo con sus objetivos, dimensiones, naturaleza, alcance y responsabilidad.

Maristany (2000) propone un manual de evaluación aplicado a los puestos (25 puestos) no a las personas que contiene:

- Decisión de evaluar: se toma en cuenta el proceso a seguir y saber lo que se busca.
- Sistema recomendado: se debe de hacer mediante la jerarquización.
- Comunicación: se debe dar a conocer el propósito de dicha técnica.

- Sindicato: se le notifica el objetivo de dicha evaluación, con el fin de enterarlo.
- Descripción de tareas: aunque ya se debe de saber es buen momento de tener presentes los objetivo del puesto, las tareas más importantes y las acciones que debe tomar el ocupante sin necesidad de la autorización del jefe.
- Evaluador: el equipo gerencial es el indicado para llevar a cabo dicho proceso.
- Evaluación: se ordenan de manera jerárquica
- Mantenimiento: se recomienda la revisión por lo menos una vez al año.

Además un manual de Aplicación donde considera alrededor de 30 puestos tomando en cuenta:

- Decisión de evaluar: es por parte de la gerencia el querer hacer dicha revisión
- Sistema sugerido: se recomienda el sistema de clasificación por puntos
- Construcción de sistemas: se toman en cuenta cuatro factores como la habilidad, la responsabilidad, el esfuerzo y las condiciones de trabajo.
- Elección de los factores: un grupo de supervisores toman sólo aquellos factores que consideren más importantes o destacados y se les otorga un puntaje.
- Evaluación previa: sólo se pueden tomar las descripciones de puestos muy comunes o de puestos claves, si tienen resultados favorables entonces se pide la descripción general de los puestos.
- Comunicación: se le avisa a los aplicadores y a las personas que tendrán que realizar el formulario.
- Sindicato: de la misma forma se le avisa y da por enterado que se llevará a cabo el análisis.

## 2.8 Requisitos de estilo

Ríos y Arias (1994) mencionan que existen reglas en la elaboración de la descripción del puesto y éstas son: hacer las descripciones con sentido lógico, con lo esencial de cada función o tema, manejar términos cuantitativos, cuantificar el tiempo de las actividades, empezar cada frase con un verbo activo y funcional “supervisa, dicta, anota”.

Sherman (1999) sugiere que las descripciones de los puestos deben:

1. Estar bien redactadas y ser específicas, para no generar confusión en el ocupante del puesto.
2. Actualizarse cuando haya cambios en las obligaciones o especificaciones de un puesto.
3. Una desventaja es que pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante.

Reyes (2000) considera que las descripciones de puestos deben ser:

- ✓ **Claros:** evitar términos ambiguos.
- ✓ **Sencillas:** utilizar un lenguaje accesible a todos.
- ✓ **Concisas:** utilizar el menor número de palabras.
- ✓ **Precisas:** evitar utilizar términos como poco, mucho, largo.
- ✓ **Vivas:** hacer una descripción viva, utilizar verbos funcionales de preferencia al iniciar cada párrafo y en presente indicativo.

Para redactar la descripción de un puesto se sugiere que contenga lo siguiente (Dessler, 2001):

1. La identificación del puesto: título del puesto específico, situación del puesto, fecha de análisis, quién autorizó el análisis, sueldo y categoría.
2. Un resumen del puesto: se describe el carácter general del puesto.

3. Las relaciones y la autoridad del titular: jefe inmediato, a quién supervisa, trabaja con, fuera de la compañía con quién se relaciona.
4. Las responsabilidades y obligaciones: listado de las obligaciones y responsabilidades, describiéndolas con pocas frases.
5. Estándares del desempeño: objetivos de cada obligación y responsabilidad.
6. Condiciones laborales: ruido, ventilación, iluminación, olores, peligro, calor, etc.
7. Especificaciones del puesto: el analista al redactar debe de ser claro, específico y breve, así como revisar que el documento sea entendible para el próximo empleado que ocupe ese puesto.

Según Dessler (2001) las partes que componen un análisis de puesto son:

- I. Generales: nombre del puesto, localización del puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones, jefes inmediatos y horarios.
- II. Descripción analítica: las funciones clasificadas de acuerdo con un criterio cronológico, por días, quincenas, meses y eventuales.
- III. Descripción genérica: describir genéricamente el puesto.
- IV. Requerimientos: los necesarios para el puesto como son:
  - V. Experiencia: si es necesaria, deseable o no.
  - VI. Capacitación: si la requiere y por cuanto tiempo.
  - VII. Responsabilidad: si es directa o indirecta si es de dinero o en procedimientos
- VIII. Trámites y procesos: lo que implica su trabajo.
- IX. Condiciones de trabajo: describir en qué condiciones se realiza el trabajo.
  - X. Ambiente: iluminación, ventilación, etc. del lugar de trabajo.
  - XI. Tipos: cómo realiza su trabajo, en qué posición.
  - XII. Riesgos: los que se exponen en el trabajo.
- XIII. Perfil: las características como la edad, estado civil, etc., de la persona a desempeñar el puesto.

También propone un formulario de descripción de tareas sencillo con datos mínimos y concretos y son:

- Datos generales: nombre del puesto y del ocupante, departamento y fecha.
- Función: explica la razón de existencia del puesto.
- Tareas principales: las tareas más importantes que realiza el puesto.
- Decisiones más importantes: se enumera las decisiones que se deben tomar sin autorización previa del jefe.
- Formación específica: el grado académico del ocupante del puesto y en qué áreas.
- Experiencia: especifica la experiencia previa necesaria para ocupar el puesto.

Asimismo, Reyes (2000) indica que la descripción está compuesta por tres partes principalmente:

- a) **El encabezado:** contiene los datos de identificación del puesto.
  - Título del puesto
  - Número o clave
  - Ubicación
  - Especificación de las máquinas o herramientas que utiliza
  - Jerarquía y contactos
  - Puestos inmediatos superiores e inferiores
  - Puestos afines
  - Número de trabajadores que desempeñan el mismo puesto
  - Nombre y firma de la analista
  - Fecha del análisis
  
- b) **La descripción genérica:** consiste en una explicación de conjunto de actividades del puesto.
  
- c) **La descripción específica:** consiste en una explicación detallada de las actividades diarias, periódicas y eventuales.



Como se vio a lo largo de este capítulo, la técnica de análisis de puestos es fundamental en las organizaciones ya que define las responsabilidades, deberes y funciones de cada puesto y que se debe de considerar cuando se forma la empresa así como en diferentes periodos para su renovación.

Después de la revisión teórica de la técnica del análisis de puestos surgió la oportunidad de la aplicación de la misma, en una Clínica Médica, ya que era necesario describir de forma sencilla y clara cada uno de los puestos que la integran; en los próximos capítulos revisaremos el método que se utilizó para llevar a cabo esta investigación y los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis de puestos.

## CAPÍTULO 3 MÉTODO

La Clínica Médica donde se llevó a cabo la presente tesis, no cuenta con un análisis de puestos, lo que ocasiona que no estén delimitadas las funciones con claridad, o varios puestos lleven a cabo las mismas tareas y actividades. Por lo que el objetivo de esta investigación fue elaborar el análisis de puestos con el fin de obtener la descripción y perfiles de los mismos, permitiendo así que los empleados conozcan con claridad las actividades que deben realizar.

### 3.1 Metodología

#### a) Descripción de los sujetos

- Se entrevistaron a 19 personas en un rango de edad entre 18 y 45 años, de los cuales 5 eran de sexo masculino y 14 de sexo femenino, nivel socioeconómico medio, nivel de estudios técnico o licenciatura, algunas personas ocupaban el mismo puesto.
- Se analizaron 13 puestos de trabajo de la Clínica Médica Particular y están distribuidos en las siguientes áreas:

Área Administrativa:        6 puestos

Área Médica:                5 puestos

Área Dental:                2 puestos

Total:                        13 puestos

#### b) Descripción de los materiales

- Hojas tamaño carta
- Lápices
- Registros

- Cassettes
  - Rollos fotográficos
- c) Descripción de los instrumentos y aparatos
- Formulario de análisis de puestos elaborado por las investigadoras (Anexo 1).
  - Grabadora, Maquina PC y cámara fotográfica
- d) Descripción del lugar
- La tesis se desarrolló en una Clínica Particular, que brinda servicios médicos, las actividades se realizaron en la “Sala de juntas” que se encuentra en el primer piso de la Clínica, dicho salón mide 6 x 6 metros, estaba bien iluminado y ventilado, contaba con 12 sillas, un pizarrón, y un escritorio.
- e) Tipo de diseño
- Fue un diseño no experimental transversal descriptivo, ya que el análisis de puestos es un estudio puramente descriptivo y transversal porque los datos se recolectan en un sólo momento y en un tiempo único.

### 3.2 Procedimiento

Para dar inicio a esta investigación se le expuso a la Gerente de la Clínica las ventajas y beneficios del análisis de puestos, así como la forma de trabajo. Ella a su vez lo comunicó al personal para que nos facilitaran la recolección de datos.

- FASE 1      Elaboración del formulario de análisis de puestos (ANEXO 1).  
Las tesistas elaboraron un formulario de análisis de puestos que se integró por una entrevista y un cuestionario.
- FASE 2      Aplicación del formulario de análisis de puestos (piloto).

- Se aplicó el formulario a cuatro personas para detectar fallas en el formulario y modificarlas.
- FASE 3 Aplicación del formulario de análisis de puestos y observación directa de las actividades de cada puesto.  
Se aplicó el formulario a 19 empleados y al mismo tiempo nos permitió hacer la observación de sus actividades.
- FASE 4 Entrevista a los superiores inmediatos.  
Se entrevistó a los jefes inmediatos a fin de corroborar la información y que ésta fuera confiable.
- FASE 5 Análisis de la información obtenida.  
Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos.
- FASE 6 Elaboración de descripción y perfil de los puestos.  
Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.
- FASE 7 Elaboración de organigrama (ANEXO 2).  
Una vez recolectada la información, se pudo organizar la estructura de la clínica y elaborar el organigrama.

En el próximo capítulo se presentan los resultados obtenidos en el análisis de puestos.

## CAPÍTULO 4 RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario en la Clínica Médica, primero detallamos el análisis de puestos, considerando que de esta información se obtiene la descripción y perfil del puesto también presentados por cada puesto revisado.

### 4.1 Análisis de Puestos

#### Coordinador Odontológico

##### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Coordinador Odontológico

Nombre del titular:

Área: Odontológica

Reporta a:

Puesto: Gerente de Clínica

Indirectamente a:

Puesto: Gerente Odontológico

##### 2. Objetivo del puesto

Coordinar el área odontológica en el aspecto clínico y administrativo.

Misión: Coordinar las actividades y al personal del área odontológica.
--

##### 3. Funciones y responsabilidades

###### Diarias

1. Vigilar las consultas de urgencias y que sea referido el caso a quien corresponda.
2. Vigilar la correcta requisición de los expedientes por parte de los especialistas.
3. Verificar y aprobar las solicitudes de cambio de tratamiento, ratificándolas con el especialista; y ambos ante el paciente.
4. Planear y supervisar las interconsultas requeridas con los especialistas.
5. Vigilar la calidad profesional del personal.
6. Auditar expedientes clínicos y supervisar la corrección de las desviaciones.
7. Vigilar el cumplimiento de las medidas de bioseguridad.
8. Vigilar el correcto uso y distribución de insumos y papelería.
9. Revisar agendas de especialistas dentales.
10. Atender llamadas de pacientes.
11. Coordinar la realización de los *check´ ups* dentales.
12. Distribuir los números de actualización y supervisar su correcto uso.

###### Semanales

1. Tramitar a través del departamento de Atención a Clientes de la clínica, el traslado de expedientes odontológicos de los pacientes que solicitan cambiarse de clínica.

### Quincenales

1. Asesorar clínicamente a los servicios administrativos en los casos de aclaración de procedimientos reflejados en los cortes quincenales.
2. Revisar y dar el Vo. Bo. a los pedidos de papelería.

### Mensuales

1. Solicitar números de actualización y supervisar su correcto uso.
2. Medir y evaluar los procesos operativos y en consecuencia emitir juicios de razón para fortalecer la toma de decisiones.
3. Revisar y dar el Vo. Bo. a los pedidos de insumos para el área dental.

### Eventuales

1. Atender las consultas espontáneas, en el caso de ausencia de alguno de los especialistas odontológicos.
2. Designar las guardias y vacaciones del personal del área.
3. Intervenir en la selección de personal de nuevo ingreso.
4. Asesorar en las áreas involucradas en la solución de sugerencias y/o quejas.
5. Organizar con el personal del área las actividades de educación continua e investigación.
6. Coordinar las actividades internas y externas de fomento para la salud.
7. Integrar los comités que se le designen.
8. Solicitar a la gerencia bloqueos de las agendas.
9. Coordinar sustituciones de especialistas (en caso de congresos, vacaciones, permisos especiales, etc.).
10. Realizar un informe por escrito de la inasistencia del especialista dental, recabar su firma y enviarlo a recursos humanos.
11. Reportar desperfectos en el equipo, mobiliario e inmuebles.
12. Asistir a juntas con los directivos de la empresa.
13. Hacer llegar al personal disposiciones de la empresa.
14. Notificar al área administrativa cualquier anomalía en los pagos, reportada por el especialista.
15. Solucionar las quejas que llegan por escrito, comunicándose telefónicamente con el paciente, para aclarar y darle solución al motivo de su queja; después se contesta por escrito el reporte al departamento de quejas (Atención a Clientes).

### **4. Relaciones internas y externas**

⇒ Se relaciona internamente con:

- Asistentes dentales: para coordinar su trabajo.
- Odontólogos: para coordinar su trabajo.
- Enfermeras: comunicar al jefe inmediato de desperfectos, cuando hacen falta insumos dentales o cuando los pacientes requieren atención personal o telefónica.
- Gerente de Clínica: conjuntamente coordinan procesos operativos.
- Asistente administrativo: apoyo en procesos operativos.
- Jefe Administrativo: apoyo en procesos operativos.

- Recepción: para solicitar y dar todo tipo de apoyo e información que sea requerida
- Atención a clientes: cuando se presentan quejas o sugerencias por parte de los pacientes.

⇒ Se relaciona externamente con:

- Proveedores Radiodentales: para cualquier duda o aclaración.
- Pacientes

### 5. Condiciones físicas

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza, en una oficina bien iluminada y ventilada en el área dental, que cuenta con una computadora, escritorio, materiales de oficina, y con dimensiones favorables, así como en toda el área dental.
- Horario laboral, de descanso y comida: El horario de trabajo es de 8 horas de lunes a viernes, de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. con una hora para comida. Los sábados se alternan en un horario de 9:00 a. m. A 2:00 p. m.
- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza sentada, de pie o caminando distancias cortas.

### 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: habilidades numéricas y administrativas.
- Manuales: precisión al trabajar en la computadora.
- Interpersonales: hábil en las relaciones humanas, en coordinar grupos de trabajo y manejo de personal.
- Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, con mucha iniciativa, seguro de sí mismo y responsable.

### 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: Licenciatura en Odontología.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office.
- Experiencia: 1 año en área administrativa y 5 años en odontología integral.

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Coordinador Odontológico

Área: Odontológica

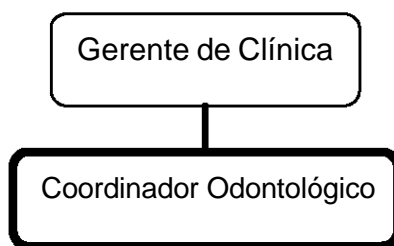
Reporta a:

Puesto: Gerente de Clínica

Indirectamente a:

Puesto: Gerente Odontológico

## 2. Localización en el organigrama



## 3. Objetivo del puesto

Coordinar el área odontológica en el aspecto clínico y administrativo.

## 4. Funciones y responsabilidades

### Diarias

1. Vigilar las consultas de urgencias y que sea referido el caso a quien corresponda.
2. Vigilar la correcta requisición de los expedientes por parte de los especialistas.
3. Verificar y aprobar las solicitudes de cambio de tratamiento, ratificándolas con el especialista; y ambos ante el paciente.
4. Planear y supervisar las interconsultas requeridas con los especialistas.
5. Vigilar la calidad profesional del personal.
6. Auditar expedientes clínicos y supervisar la corrección de las desviaciones.
7. Vigilar el cumplimiento de las medidas de bioseguridad.
8. Vigilar el correcto uso y distribución de insumos y papelería.
9. Revisar agendas de especialistas dentales.
10. Atender llamadas de pacientes.
11. Coordinar la realización de los *check´ ups* dentales.
12. Distribuir los números de actualización y supervisa su correcto uso.

### Quincenales

1. Asesorar clínicamente a los servicios administrativos en los casos de aclaración de procedimientos reflejados en los cortes quincenales.
2. Revisar y dar el Vo. Bo. a los pedidos de papelería.

### Mensuales

1. Solicitar números de actualización y supervisar su correcto uso.
2. Medir y evaluar los procesos operativos y en consecuencia emitir juicios de razón para fortalecer la toma de decisiones.
3. Revisar y dar el VoBo. a los pedidos de insumos para el área dental.

### Eventuales

1. Atender las consultas espontáneas, en el caso de ausencia de alguno de los especialistas odontológicos.
2. Designar las guardias y vacaciones del personal del área.
3. Intervenir en la selección de personal de nuevo ingreso.



4. Asesorar a las áreas involucradas en la solución de sugerencias y/o quejas.
5. Organizar con el personal del área las actividades de educación continua e investigación.
6. Coordinar las actividades internas y externas de fomento para la salud.
7. Integrar los comités que se le designen.
8. Solicitar a la gerencia bloqueos de las agendas.
9. Coordinar sustituciones de especialistas (en caso de congresos, vacaciones, permisos especiales, etc.).
10. Realizar un informe por escrito de la inasistencia del especialista dental, recabar su firma y enviarlo a recursos humanos.
11. Reportar desperfectos en el equipo, mobiliario e inmuebles.
12. Asistir a juntas con los directivos de la empresa.
13. Hacer llegar al personal disposiciones de la empresa.
14. Notificar al área administrativa cualquier anomalía en los pagos, reportada por el especialista.

#### **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 30 a 55 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en Odontología.
5. Otros conocimientos: Manejo paquetería de Office.
6. Experiencia: 1 año en área administrativa y 5 años en odontología integral.
7. Idioma: se requiere leer, hablar y escribir inglés en un 80%.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: habilidades numéricas y administrativas.
  - Manuales: precisión al trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: hábil en las relaciones humanas, en coordinar grupos de trabajo y manejo de personal.
  - Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, con mucha iniciativa, seguro de sí mismo y responsable.

#### **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Coordinador odontológico

**Objetivo del puesto:** Coordinar el área odontológica en el aspecto clínico y administrativo.

#### **Requisitos del puesto**

1. Edad: de 30 a 55 años.
2. No importa el sexo .
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en Odontología.

5. Otros conocimientos: Manejo paquetería de Office.
6. Experiencia: 1 año en área administrativa y 5 años en odontología integral.
7. Idioma: se requiere leer, hablar y escribir inglés en un 80%.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: habilidades numéricas y administrativas.
  - Manuales: precisión al trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: hábil en las relaciones humanas, en coordinar grupos de trabajo y manejo de personal.
  - Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, con mucha iniciativa, seguro de sí mismo y responsable.

## Asistente Dental

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Asistente Dental

Nombre del titular:

Área: Odontológica

Reporta a:

Puesto: Jefe odontológico

### 2. Objetivo del puesto

Asiste al odontólogo en los servicios dentales, así como prepara el material y archiva los expedientes.

Misión: Auxiliar de manera eficaz al odontólogo.
--

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Imprimir las agendas de los odontólogos.
2. Sacar los expedientes de los pacientes agendados.
3. Distribuir las charolas con el instrumental.
4. Mantener limpia la unidad dental y el consultorio.
5. Recoger las charolas después de que el odontólogo brindó el servicio dental.
6. Archivar los expedientes.
7. Armar expedientes nuevos
8. Distribuir números de autorización a los especialistas dentales.
9. Realizar los expedientes clínicos de los pacientes, multiformatos y recordatorios de citas y entregarlos al especialista que está asistiendo.

#### Semanales

1. Dar mantenimiento al filtro de agua
2. Cambiar los líquidos reveladores.

#### Mensuales

1. Pedir la papelería necesaria a la asistente administrativa con el Vo. Bo. de la Coordinadora odontológica.

#### Eventuales

1. Atender llamadas de pacientes que requieren hablar con un especialista.

#### Responsabilidades

1. Realizar la documentación con claridad (legible, sin tachones, ni enmendaduras.)

### 4. Relaciones internas y externas

⇒ Se relaciona internamente con:

- Recepcionistas: para que le proporcionen información acerca de las agendas de los odontólogos.

- Odontólogos: los auxilia mientras realizan trabajos dentales y les avisan la llegada de un paciente.
- Enfermeras: le proporciona el material que necesita y avisa la llegada de un paciente.
- Asistente administrativo: para pedir la papelería .

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes.

### 5. Condiciones físicas

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo, en consultorios odontológicos, bien iluminados, ventilados y con dimensiones favorables.
- Horario laboral, de descanso y comida: El horario de trabajo es de 7 horas, de lunes a sábado y existen 2 turnos, matutino (7:30 a. m. a 2:30 p. m.) y vespertino (2:00 a.m. a 9:30 p. m.), no existe hora para comida.
- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza sentado, de pie o caminando.

### 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: conocer los instrumentos, materiales y términos odontológicos, capacidad de memorizar códigos y/o claves odontológicas.
- Manuales: manera acertada de entregar el material al dentista en el momento adecuado coordinación ojo-mano.
- Interpersonales: hábil en las relaciones humanas.
- Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

### 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: mínimo carrera técnica en especialidades dentales.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, manejo del instrumental, manejo de la terminología.
- Experiencia: 1 año en asistencia clínica a 4 manos, que maneje términos odontológicos e instrumentos, y experiencia de tres años en el área.

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

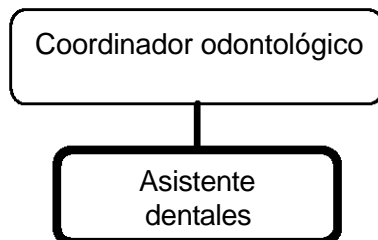
Nombre del puesto: Asistente Dental

Área: Odontológica

Reporta a:

Puesto: Jefe odontológico

## 2. Localización en el organigrama



## 3. Objetivo del puesto

Asiste al odontólogo en los servicios dentales, así como prepara el material y archiva los expedientes.

## 4. Funciones y responsabilidades

### Diarias

1. Imprimir las agendas de los odontólogos.
2. Sacar los expedientes de los pacientes agendados.
3. Distribuir las charolas con el instrumental.
4. Mantener limpia la unidad dental y el consultorio.
5. Recoger las charolas después de que el odontólogo brindó el servicio dental.
6. Archivar los expedientes.
7. Armar expedientes nuevos
8. Distribuir números de autorización a los especialistas dentales.
9. Realizar los expedientes clínicos de los pacientes, multiformatos y recordatorios de citas y entregárselos al especialista que está asistiendo.

### Semanales

1. Dar mantenimiento al filtro de agua
2. Cambiar los líquidos reveladores.

### Mensuales

1. Pedir la papelería necesaria a la asistente administrativa con el Vo. Bo. de la Coordinadora odontológica.

### Eventuales

1. Atender llamadas de pacientes que requieren hablar con un especialista.

### Responsabilidades

1. Realizar la documentación con claridad (legible, sin tachones, ni enmendaduras.)

## 5. Requisitos del puesto

1. Edad: de 20 a 25 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Mínimo preparatoria con Carrera técnica en asistencia dental.
5. Otros conocimientos: Manejo paquetería de Office. manejo del instrumental manejo de la terminología.
6. Experiencia: 1 año en asistencia clínica a 4 manos.
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocer los instrumentos, materiales y términos odontológicos.
  - Manuales: Se requiere suficiente precisión en sus actividades.
  - Interpersonales: hábil en las relaciones humanas.
  - Psicológicas: responsable, organizado, objetivo, dinámico, eficiente, con mucha iniciativa y orientación al servicio.

## Perfil del puesto

**Denominación del puesto:** Asistente Dental

**Objetivo del puesto:** Asiste al odontólogo en los servicios dentales, así como prepara el material y archiva los expedientes

## Requisitos del puesto

1. Edad: de 20 a 25 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Mínimo preparatoria con Carrera técnica en asistencia dental.
5. Otros conocimientos: Manejo paquetería de Office. manejo del instrumental manejo de la terminología.
6. Experiencia: 1 año en asistencia clínica a 4 manos.
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocer los instrumentos, materiales y términos odontológicos.
  - Manuales: Se requiere suficiente precisión en sus actividades.
  - Interpersonales: hábil en las relaciones humanas.
  - Psicológicas: responsable, organizado, objetivo, dinámico, eficiente, con mucha iniciativa y orientación al servicio.

## Jefe Médico

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe Médico

Nombre del titular:

Área: Médica

Reporta a:

Puesto: Gerente de Clínica

### 2. Objetivo del puesto

Vigilar y controlar las actividades de las especialidades médicas.

Misión: Vigilar y controlar las actividades de todas las especialidades médicas, al igual que el área de enfermería.

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Revisar y contestar correos pendientes y nuevos (puede ser durante el transcurso del día).
2. Supervisar que el personal de radiología y fisioterapia esté ya en su área de trabajo.
3. Identificar la lista de pacientes para las áreas de radiología y fisioterapia.
4. Dar atención a pendientes del día anterior (seguimiento de autorizaciones, validar autorizaciones revisando la historia clínica).
5. Constatar que los pacientes para *check up* estén siendo atendidos
6. Atender llamadas (del personal para otorgar permisos, cartas de aceptación o seguimientos de casos; del cliente atendiendo quejas o para informar de procedimientos).
7. Hacer cambios a multiformatos caducados de acuerdo con el sistema.
8. Modificar el multiformato para cuando el medicamento no sea el correcto o no esté en existencia y deba cambiarse por otro.
9. Revisar cinco expedientes clínicos de cada médico al azar, para verificar que estén integrados de la manera correcta (fijándose que la historia clínica corresponda al tipo de tratamiento empleado).
10. Canalizar a pacientes que requieran de alguna especialidad que no tenga la clínica a otra donde se le otorgue el servicio

#### Semanales

1. Realizar un reporte de control acerca de los expedientes clínicos revisados durante la semana.
2. Hacer un reporte de referencias.
3. Llevar un control de solicitudes y cartas de programación.
4. Enviar datos de cirugías programadas a gastos mayores (en caso de no contar con un seguro de gastos médicos).
5. Emitir cartas de aceptación de cirugías programadas.

### Mensuales

1. Juntas con el área médica y administrativa (que traten los problemas surgidos a diario en la clínica)

### Eventuales

1. Otorgar pláticas a escuelas o a deportivos (a manera de promoción).
2. Dar permisos a médicos.

## **4. Relaciones internas y externas**

⇒ Se relaciona internamente con:

- Gerente de clínica:
- Jefe Administrativo:
- Jefa de enfermeras:
- Enfermeras:
- Médicos:
- Recepcionistas:
- Técnicos radiólogos:
- Fisioterapeuta:

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes.

## **5. Condiciones físicas**

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en una oficina bien iluminada y ventilada, que cuenta con escritorio, teléfono, materiales de oficina, impresora y computadora.
- Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 10 horas en un horario de 10:00 a.m. a 8:00 p.m. con una hora para comer.
- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado.

## **6. Habilidades requeridas:**

- Intelectuales: planeación y organización, así como amplios conocimientos en área médica.
- Manuales: precisión en sus actividades al trabajar en la computadora.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y para coordinar equipos de trabajo.
- Psicológicas: liderazgo, innovador, manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico y responsable.

## **7. Conocimientos requeridos**

- Escolaridad: Licenciatura en medicina.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos de administración y planeación de grupos de trabajo.
- Experiencia: más de 2 años en el área, manejo de personal, y como especialista de la salud.



## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

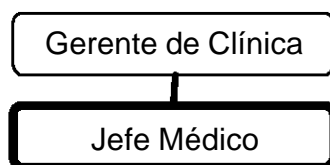
Nombre del puesto: Jefe Médico

Área: Médica

Reporta a:

Puesto: Gerente de Clínica

### 2. Localización en el organigrama



### 3. Objetivo del puesto

Facilitar que el trabajo para el personal sea ligero, transparente y que lleven a cabo sus funciones de la mejor manera, corrigiendo los errores que tengan. Dirigir el área en armonía.

### 4. Funciones y responsabilidades

Diarias

1. Notificar su llegada en el área de enfermería Atender a los pacientes (las citas están determinadas cada veinte minutos).
2. Revisar y contestar correos pendientes y nuevos (puede ser durante el transcurso del día).
3. Supervisar que el personal de radiología y fisioterapia esté ya en su área de trabajo.
4. Checar la lista de pacientes para las áreas de radiología y fisioterapia.
5. Dar atención a pendientes del día anterior (seguimiento de autorizaciones, validar autorizaciones revisando la historia clínica).
6. Constatar que los pacientes para *check up* estén siendo atendidos
7. Atender llamadas (del personal para otorgar permisos, cartas de aceptación o seguimientos de casos; del cliente atendiendo quejas o para informar de procedimientos).
8. Hacer cambios a multiformatos caducados de acuerdo el sistema.
9. Aclarar dudas o problemas con pacientes.
10. Modificar el multiformato para cuando el medicamento no es el correcto o no está en existencia y se le cambia por otro.
11. Revisar cinco expedientes clínicos de cada médico al azar, para checar que estén integrados de la manera correcta (fijándose que la historia clínica corresponda al tipo de tratamiento empleado).
12. Canalizar a pacientes que requieran de alguna especialidad que no tenga la clínica a otra donde se le otorgue el servicio

### Semanales

1. Realizar un reporte de control acerca de los expedientes clínicos revisados durante la semana.
2. Hacer un reporte de referencias.
3. Llevar un control de solicitudes y cartas de programación.
4. Enviar datos de cirugías programadas a gastos mayores (en caso de no contar con un seguro de gastos médicos).
5. Emitir cartas de aceptación de cirugías programadas.

### Mensuales

1. Juntas con el área administrativa y médica (tratando los problemas que surgen a diario en la clínica)

### Eventuales

1. Otorgar pláticas a escuelas o a deportivos (a manera de promoción).
2. Dar permisos a médicos.
3. Hacer cartas de recomendación.

## **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 28 a 50 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en medicina.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos de administración y planeación de grupos de trabajo.
6. Experiencia: más de 2 años en el área, manejo de personal, y como especialista de la salud.
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: planeación y organización, así como amplios conocimientos en área médica.
  - Manuales: precisión en sus actividades al trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y para coordinar equipos de trabajo.
  - Psicológicas: liderazgo, innovador, manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico y responsable.

## **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Jefe Médico

**Objetivo del puesto:** Facilitar que el trabajo para el personal sea ligero, transparente y que lleven a cabo sus funciones de la mejor manera, corrigiendo los errores que tengan. Tratar de dirigir el área en armonía.

**Requisitos del puesto**

1. Edad: de 28 a 50 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en medicina.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos de administración y planeación de grupos de trabajo.
6. Experiencia: más de 2 años en el área, manejo de personal, y como especialista de la salud.
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: planeación y organización, así como amplios conocimientos en área médica.
  - Manuales: precisión en sus actividades al trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: hábil para las relaciones humanas y en coordinar equipos de trabajo.
  - Psicológicas: liderazgo, innovador, manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico y responsable.

## Fisioterapeuta

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Fisioterapeuta

Nombre del titular:

Área: Médica

Reporta a:

Puesto: Médico Fisiatra

Indirectamente a:

Puesto: Jefe Médico

### 2. Objetivo del puesto

Ofrecer atención médica de rehabilitación a pacientes con problemas ortopédicos (fracturas, luxaciones, problemas articulares, musculares), neurológicos, en el desarrollo psicomotor, parálisis cerebral infantil y cerebro- vasculares.

Misión: ofrecer a los pacientes rehabilitación física.

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Checar los pacientes citados en el día (reconocer cuáles son de primera vez y cuáles subsecuentes, revisando cuales son las indicaciones del médico ortopédico y fisiatra.
2. Atender a los pacientes (las citas están determinadas cada veinte minutos).
3. Aplicar técnicas de ejercicio y modelar los ejercicios.
4. Registrar en la computadora los procedimientos aplicados al paciente (para uso personal y de otros médicos)

#### Eventuales

1. Atender pacientes de urgencia
2. Acudir a juntas con el jefe médico, ortopedia y fisioterapia
3. Atender y analizar algunos casos y la manera en la que se está realizando el servicio

#### Responsabilidades

1. Realizar el expediente clínico de manera correcta
2. Aplicar el tratamiento específico (si lo modifica es bajo su propia responsabilidad)
3. Proporcionar los insumos del servicio

### 4. Relaciones internas y externas

⇒ Se relaciona internamente con:

- Recepcionistas: para corroborar la llegada de un paciente.
- Jefe Médico: cuando surge alguna dificultad, él auxilia.
- Doctores: con el Dr. Fisiatra para coordinar el tratamiento del paciente.

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes.

### 5. Condiciones físicas

- ❑ Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en una área amplia bien iluminada y ventilada, con los aparatos de medicina física y rehabilitación necesarios, además cuenta con un escritorio y con una computadora.
- ❑ Horario laboral, de descanso y comida: El horario de trabajo es de 7 horas y existen 2 turnos, matutino (7:00 a 2:00) y vespertino (2:0 a 9:00), no tiene hora para comida, ni descansos.
- ❑ Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza en diversas posturas, porque guía o muestra los ejercicios a los pacientes.

### 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: conocer los aparatos que va a emplear, las diferentes terapias físicas y de rehabilitación.
- Analizar las características de las personas, buena memoria a largo plazo para recordar a cada uno de los pacientes así como su tratamiento.
- Manuales: Condición física excelente
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas,.
- Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico y responsable.

### 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: Carrera técnica en medicina física y de rehabilitación
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos de; anatomía, fisiología, medicina del deporte, electroterapia, actualizaciones en aparatos y técnicas utilizadas en rehabilitación.
- Experiencia: 3 meses en el área, manejo de términos médicos, se requiere que conozca los instrumentos y aparatos para rehabilitación.

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Fisioterapeuta

Área: Médica

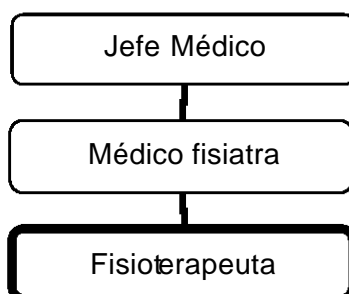
Reporta a:

Puesto: Médico Fisiatra

Indirectamente a:

Puesto: Jefe Médico

### 2. Localización en el organigrama



### **3. Objetivo del puesto**

Ofrecer atención médica de rehabilitación a pacientes con problemas ortopédicos (fracturas, luxaciones, problemas articulares, musculares), neurológicos, en el desarrollo psicomotor, parálisis cerebral infantil y cerebro- vasculares.

### **4. Funciones y responsabilidades**

#### Diarias

1. Checar los pacientes citados en el día (reconocer cuáles son de primera vez y cuáles subsecuentes, revisando las indicaciones del médico ortopédico y fisiatra).
2. Atender a los pacientes (las citas están determinadas cada veinte minutos).
3. Aplicar técnicas de ejercicio y modelar los ejercicios.
4. Registrar procedimientos aplicados al paciente en la computadora (para uso personal y de otros médicos)

#### Eventuales

1. Atender pacientes de urgencia
2. Acudir a juntas con el jefe médico, ortopedia y fisioterapia
3. Atender y analizar algunos casos y cómo se está realizando el servicio

#### Responsabilidades

1. De realizar el expediente clínico de manera correcta
2. De aplicar el tratamiento específico (si lo modifica es propia responsabilidad)
3. De los insumos del servicio.

### **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 23 a 50 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Carrera técnica en medicina física y de rehabilitación.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos de anatomía, fisiología, medicina del deporte, electroterapia, actualizaciones en aparatos y técnicas utilizadas en rehabilitación
6. Experiencia: 3 meses en el área, manejo de términos médicos, se requiere que conozca los instrumentos y aparatos para rehabilitación.
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocer los aparatos que va a emplear, las diferentes terapias físicas y de rehabilitación, analizar las características de las personas, buena memoria a largo plazo para recordar a cada uno de los pacientes así como su tratamiento.
  - Manuales: Condición física excelente

- Interpersonales: habilidad en las relaciones humanas.
- Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico y responsable.

### **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Fisioterapeuta

#### **Objetivo del puesto:**

Ofrecer atención médica de rehabilitación a pacientes con problemas ortopédicos (fracturas, luxaciones, problemas articulares, musculares), pocos casos neurológicos problemas en el desarrollo psicomotor, parálisis cerebral infantil y cerebro- vasculares).

### **Requisitos del puesto**

1. Edad: de 23 a 50 años.
2. No importa el sexo .
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Carrera técnica en medicina física y de rehabilitación.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos de; anatomía, fisiología, medicina del deporte, electroterapia, actualizaciones en aparatos y técnicas utilizadas en rehabilitación
6. Experiencia: 3 meses en el área, manejo de términos médicos, se requiere que conozca los instrumentos y aparatos para rehabilitación.
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocer los aparatos que va a emplear, las diferentes terapias físicas y de rehabilitación, analizar las características de las personas, buena memoria a largo plazo para recordar a cada uno de los pacientes así como su tratamiento.
  - Manuales: Condición física excelente
  - Interpersonales: habilidad en las relaciones humanas.
  - Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico y responsable.

## Técnico Radiólogo

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Técnico Radiólogo

Nombre del titular:

Área: Médica

Reporta a:

Puesto: Médico Radiólogo

Indirectamente a:

Puesto: Jefe Médico

### 2. Objetivo del puesto

Dar atención a pacientes que requieren radiografías y ultrasonidos

Misión: llevar a cabo los ultrasonidos y la toma de radiografías.

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Archivar expedientes
2. Preparar el material que se va a utilizar en el día.
3. Entregar resultados de estudios a los médicos.
4. Tomar ultrasonidos o radiografías a los pacientes.

#### Semanales

1. Solicitar a la jefa de enfermeras los insumos, por lo regular lunes o martes.
2. Llenar vale especificando los insumos que necesita.
3. Acomodar los insumos en su lugar, a su llegada.

#### Quincenales

1. Desechar la película radiográfica.
2. Cuantificar la cantidad de películas radiográficas que sobran.
3. Capturar en la computadora los datos de los pacientes atendidos

#### Eventuales

1. Lavar el equipo periódicamente

#### Responsabilidades

1. Cuidar el equipo y material que utiliza para su buen funcionamiento y no desperdicio
2. Realizar ultrasonidos y radiografías

### 4. Relaciones internas y externas

⇒ Se relaciona internamente con:

- Recepcionistas: para corroborar la llegada de un paciente.
- Jefe Médico: cuando surge alguna dificultad, él auxilia.
- Doctores: de varias especialidades están en constante comunicación para los estudios.
- Enfermeras: para que pasen al paciente al laboratorio.



- Jefa de enfermeras: cuando requiere insumos a ella se dirige.

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes.

### 5. Condiciones físicas

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en una área iluminada y ventilada, con el equipo necesario para realizar ultrasonidos y otra área donde se toman las radiografías.
- Horario laboral, de descanso y comida: El horario de trabajo es de 7 horas y existen 2 turnos, matutino (7:00 a 2:00) y vespertino (2:0 a 9:00), no tiene hora para comida, ni descansos.
- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado o de pie.

### 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: conocer el funcionamiento del equipo que utiliza.
- Manuales: se requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de las actividades que se realizan en el puesto, y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas.
- Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

### 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: Carrera técnico radiólogo.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos del funcionamiento del equipo.
- Experiencia: más de un año, en manejo del equipo y de pacientes

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Técnico Radiólogo

Área: Médica

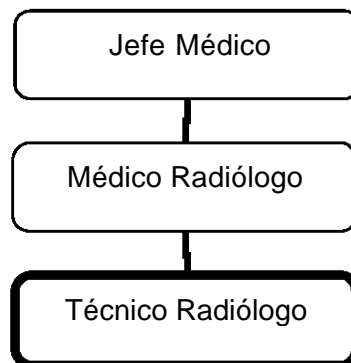
Reporta a:

Puesto: Médico Radiólogo

Indirectamente a:

Puesto: Jefe Médico

## 2. Localización en el organigrama



## 3. Objetivo del puesto

Dar atención a pacientes que requieren radiografías y ultrasonidos

## 4. Funciones y responsabilidades

### Diarias

1. Archivar expedientes
2. Preparar el material que se va a utilizar en el día.
3. Entregar resultados de estudios a los médicos.
4. Tomar ultrasonidos o radiografías a los pacientes.

### Eventuales

1. Solicitar a la jefa de enfermeras los insumos, por lo regular lunes o martes.
2. Llenar vale especificando los insumos que necesita.
3. Acomodar los insumos en su lugar, a su llegada.

### Quincenales

1. Desechar la película radiográfica.
2. Cuantificar la cantidad de películas radiográficas que sobran.
3. Capturar en la computadora los datos de los pacientes atendidos

### Eventuales

1. Lavar el equipo periódicamente

### Responsabilidades

1. Del equipo y material que utiliza.

## 5. Requisitos del puesto

1. Edad: de 23 a 50 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Titulado en Carrera técnico radiólogo.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos del funcionamiento del equipo.
6. Experiencia: más de un año, en manejo del equipo y de pacientes

7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocer el funcionamiento del equipo que utiliza.
  - Manuales: se requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de las actividades que se realizan en el puesto, y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas.
  - Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

### **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Técnico Radiólogo

### **Objetivo del puesto:**

Dar atención a pacientes que requieren radiografías y ultrasonidos

### **Requisitos del puesto**

1. Edad: de 23 a 50 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Titulado en Carrera de técnico radiólogo.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, conocimientos del funcionamiento del equipo.
6. Experiencia: más de un año, en manejo del equipo y de pacientes
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocer el funcionamiento del equipo que utiliza.
  - Manuales: se requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de las actividades que se realizan en el puesto, y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas,.
  - Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

## Jefa de Enfermeras

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefa de Enfermeras

Nombre del titular:

Área: Médica

Reporta a:

Puesto: Jefe Médico

Indirectamente a:

Puesto: Gerente de Clínica

### 2. Objetivo del puesto

Mantener, supervisar y organizar el personal de enfermería, así como tener el control de insumos.

Misión: coordinar al personal y el área de enfermería.

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

- 1) Verificar el horario de entrada y salida de las enfermeras por turno.
- 2) Organizar las actividades de enfermería de acuerdo a las necesidades de cada servicio.
- 3) Organizar los roles de actividades por turno (entrega de material, surtimiento de material de la CEYE (centro de esterilización y enfermería) de enfermería.
- 4) Verificar el arreglo de consultorios médicos, equipamiento de consultorios por turno, vigilancia de la impresora que contenga hojas membretadas y multiformatos.
- 5) Vigilar uniformes, apariencia, desempeño diario de cada una de las enfermeras.
- 6) Realizar recorridos por el área médica y CEYE dental, para verificar que las actividades diarias se lleven a cabo.
- 7) Archivar las facturas con nota de envío a pago a proveedores.
- 8) Realizar bitácora de la Basura Infectocontagiosa.
- 9) Coordinar a la enfermera encargada de *check up*, así como los pacientes y estudios especiales que soliciten.
- 10) Coordinar, controlar y llamar al proveedor de aparatos ortopédicos.
- 11) Revisar los resultados de estudios de ginecología, si hay algún estudio alterado se notifica al médico correspondiente.

#### Semanales

- 1) Verificar y realizar informes de entradas y salidas de insumos médicos y vacunas.
- 2) Realizar informe y hacer solicitud de insumos de rayos X.
- 3) Capturar todas las facturas de acuerdo al formato ya establecido.
- 4) Verificar costo de insumos de rayos X con factura y cotización, los cambios se hacen con 15 a 30 días de anticipación
- 5) Revisar los expedientes clínicos

#### Mensuales

- 1) Arreglar bodega, y verificar los faltantes de los insumos médicos y vacunas.

- 2) Enviar al jefe médico y Gerente de Clínica informes de insumos médicos, insumos dentales, vacunas y rayos X.
- 3) Verificar facturas, con pedidos solicitados, así como presupuestos de todos los insumos médicos, odontológicos y vacunas
- 4) Informar al Jefe Médico, aumento en los precios de los insumos ya que los deben respetar 6 meses.
- 5) Solicitar a las enfermeras de área médica y dental un reporte de los insumos utilizados en el mes y los que ocuparán el mes siguiente.
- 6) Solicitar a Rayos X los pedidos de insumos.
- 7) Realizar concentrado de reportes

#### Eventuales

1. Realizar el informe anual tanto médico como dental, para prever el presupuesto

#### **4. Relaciones internas y externas**

⇒ Se relaciona internamente con:

- Enfermeras: coordina su trabajo.
- Jefe medico: cuando varían los precios de los insumos, o alguna dificultad
- Doctores: en caso de dificultades, o para recibir alguna instrucción distinta a la de sus actividades comunes.

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes:
- Proveedores:

#### **5. Condiciones físicas**

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en una área enfermería, en una oficina bien iluminada y ventilada, que cuenta con computadora, impresora, teléfono y materiales de oficina y está en contacto directo con las enfermeras.
- Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 9 horas en un horario de 9:00 a.m. a 14:00 y de 16 a 20:00 p.m. con dos horas para comer, de lunes a sábados.
- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza en diversas posturas.

#### **6. Habilidades requeridas:**

- Intelectuales: conocimientos de enfermería, habilidad numérica, de síntesis, de análisis
- Manuales: precisión al trabajar en la computadora.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y el manejo de personal.
- Psicológicas: liderazgo, manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico, con mucha iniciativa, responsable y orientación al cliente.

## 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: Lic. en enfermería
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, y manejo de personal.
- Experiencia: más de un año en un puesto similar y manejo de personal.

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefa de Enfermeras

Área: Médica

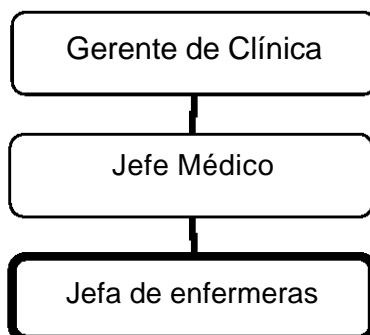
Reporta a:

Puesto: Jefe Médico

Indirectamente a:

Puesto: Gerente de Clínica

### 2. Localización en el organigrama



### 3. Objetivo del puesto

Mantener, supervisar, organizar y manejar al personal de enfermería, así como tener el manejo de insumos.

### 4. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Verificar el Horario de entrada y salida de las enfermeras por turno.
2. Organizar las actividades de enfermería de acuerdo con las necesidades de cada servicio.
3. Organizar los roles de actividades por turno (entrega de material, surtimiento de material de la CEYE de enfermería).
4. Verificar el arreglo de consultorios médicos, equipamiento de consultorios por turno, vigilancia de la impresora que contenga hojas membretadas y multiformatos.
5. Vigilar uniformes, apariencia, desempeño diario de cada una de las enfermeras.
6. Realizar recorridos por las áreas médicas y CEYE dental, para verificar que las actividades diarias se lleven a cabo.
7. Archivar las facturas con nota de envío de pago a proveedores
8. Realizar bitácora de la Basura Infectocontagiosa.

9. Coordinar a la enfermera encargada de *check up*, así como los pacientes y estudios especiales que soliciten.
10. Coordinar, controlar y llamar al proveedor de aparatos ortopédicos
11. Revisar los resultados de estudios de ginecología, si hay algún estudio alterado se notifica al médico correspondiente.

#### Semanales

1. Verificar y realizar informes de entradas y salidas de insumos médicos y vacunas.
2. Realizar informe y hacer solicitud de insumos de rayos X
3. Capturar todas las facturas de acuerdo al formato ya establecido.
4. Verificar costo de insumos de rayos X con factura y cotización, los cambios se hacen con 15 a 30 días de anticipación.
5. Revisar los expedientes clínicos

#### Mensuales

1. Arreglar bodega, y verificar los faltantes de los insumos médicos y vacunas.
2. Enviar al jefe médico y Gerente de Clínica informes de insumos médicos, insumos dentales, vacunas y rayos X.
3. Verificar facturas, con pedidos solicitados, así como presupuestos de todos los insumos médicos, vacunas y odontológicos
4. Informar al Jefe Médico aumento en los precios de los insumos ya que los deben respetar 6 meses
5. Solicitar a las enfermeras de área médica y dental un reporte de los insumos utilizados en el mes y los que ocuparán el mes siguiente.
6. Solicitar a Rayos X los pedidos de insumos.
7. Realizar concentrado de reportes

#### Eventuales

1. Realizar el informe anual tanto médico como dental, para prever el presupuesto

### **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 25 a 50 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en enfermería
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office y manejo de personal.
6. Experiencia: más de un año en un puesto similar y manejo de personal.
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocimientos de enfermería, habilidad numérica, de síntesis, de análisis
  - Manuales: precisión al trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y el manejo de personal.

- Psicológicas: liderazgo, manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico, con mucha iniciativa, responsable y orientación al servicio.

### **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Jefa de Enfermeras

**Objetivo del puesto:** Mantener, supervisar, organizar y manejar al personal de enfermería, así como tener el manejo de insumos.

### **Requisitos del puesto**

1. Edad: de 25 a 50 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en enfermería
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office y manejo de personal.
6. Experiencia: más de un año en un puesto similar y manejo de personal.
7. Idioma: no se requiere otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocimientos de enfermería, habilidad numérica, de síntesis, de análisis
  - Manuales: precisión al trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y el manejo de personal.
  - Psicológicas: liderazgo, manejo de situaciones difíciles, organizado, objetivo, dinámico, con mucha iniciativa, responsable y orientación al servicio.



## Enfermera General

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Enfermera General

Nombre del titular:

Área: Médica

Reporta a:

Puesto: Jefa de enfermeras

Indirectamente a:

Puesto: Jefe Médico

### 2. Objetivo del puesto

Brindar atención al paciente, realizar la somatometría y proporcionar lo necesario al médico para la atención correspondiente, controlar entrada y salida de laboratorios y gabinete y llevar un registro sistematizado de los procedimientos realizados.

Misión: servir de apoyo al médico y atender al paciente.

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Recibir pacientes
2. Dar hora de llegada del paciente en el sistema
3. Tomar somatometría (signos vitales) anota el resultado e n el expediente y le hace saber los datos al paciente
4. Aclarar dudas del paciente
5. Pasar al paciente con el médico
6. Atender llamadas telefónicas
7. Aplicar vacunas (anotar en la cartilla e indicarle los efectos secundarios al paciente)
8. Lleva un control en el expediente de vacunas aplicadas
9. Realizar nebulizaciones
10. Toma muestras para el papanicolau
11. Colocar yeso, aplicar vendas (actividades que dependen del médico con el que esté laborando ese día)
12. Preparar material que va a utilizar dependiendo del médico a asistir
13. Enviar muestras a patología
14. Realizar colposcopías
15. Checar que los pacientes lleguen a su hora para darles atención necesaria.

#### Semanales

1. Checar que los expedientes estén completos y en orden
2. Revisar que el material en cada área este completo y limpio
3. Llevar un listado de todo el material que se ocupa (del área médica).

#### Eventuales

1. Realizar algún procedimiento poco común

### Responsabilidades

1. De archivar estudios (rayos X, etc.)
2. De pacientes
3. De tomar muestras de papanicolau
4. De material
5. De colposcopias
6. De expedientes y de procesos poco comunes

#### **4. Relaciones internas y externas**

⇒ Se relaciona internamente con:

- Recepcionistas: telefónicamente le avisan la llegada de un paciente
- Jefe médico: cuando surge alguna dificultad, él la auxilia.
- Médicos: los auxilia en los procedimientos médicos
- Jefa de enfermeras: en coordinación constante.

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes:

#### **5. Condiciones físicas**

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en consultorios bien iluminados y ventilados, además cuenta con una área de enfermería (amplia, el material necesario y en excelentes condiciones).
- Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 7 horas de lunes a sábado, existen 4 turnos, matutino (7:30 a 2:30) y de 7:00 a 2:00, y vespertino (14:00 a 21:00), y mixto de 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00 hrs. No hay descanso ni horario de comida.
- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo frente al paciente, con suficiente contacto físico y de pie, o caminando para trasladarse a los consultorios o sala de espera.

#### **6. Habilidades requeridas:**

- Intelectuales: conocimientos generales de enfermería y diversos procesos médicos.
- Manuales: el trabajo exige poco esfuerzo manual, pero con precisión.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
- Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, manejo de situaciones difíciles, con iniciativa, seguir instrucciones, responsable y orientación al servicio.

#### **7. Conocimientos requeridos**

- Escolaridad: Carrera técnica de enfermería general o Licenciatura en enfermería General
- .Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office.
- Experiencia: 3 meses mínimo en el área.
- Idioma: no se requiere otro idioma.

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Enfermera General

Área: Médica

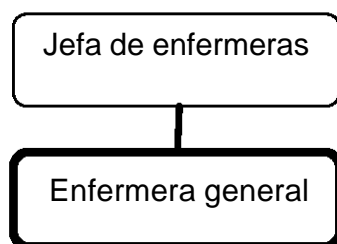
Reporta a:

Puesto: Jefa de enfermeras

Indirectamente a:

Puesto: Jefe Médico

### 2. Localización en el organigrama



### 3. Objetivo del puesto

Atender a pacientes, realizar la somatometría y pasarlos con el médico correspondiente.

### 4. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Recibir pacientes
2. Dar hora de llegada del paciente en el sistema
3. Tomar somatometría (signos vitales) anota el resultado en el expediente y le hace saber los datos al paciente
4. Aclarar dudas del paciente
5. Pasar al paciente con el médico
6. Atender llamadas telefónicas
7. Aplicar vacunas (anotar en la cartilla e indicarle los efectos secundarios al paciente)
8. Lleva un control en el expediente de vacunas aplicadas
9. Realizar nebulizaciones
10. Toma muestras para el papanicolau
11. Colocar yeso, aplicar vendas (actividades que dependen del médico con el que esté laborando ese día)
12. Preparar material que va a utilizar dependiendo del médico a asistir
13. Enviar muestras a patología
14. Realizar colposcopías
15. Checar que los pacientes lleguen a su hora para darles atención necesaria.

#### Semanales

1. Checar que los expedientes estén completos y en orden
2. Que el material en cada área esté completo y limpio
3. Llevar un listado de todo el material del área médica que se utiliza.

### Eventuales

1. Realizar algún procedimiento poco común

### Responsabilidades

1. De archivar estudios (rayos X, etc.)
2. De pacientes
3. De tomar muestras de papanicolau
4. De material
5. De colposcopias
6. De expedientes y de procesos poco comunes

### **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 18 a 40 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Carrera técnica de enfermería general o Licenciatura en enfermería General.
5. Otros conocimientos: manejo de paquetería Office.
6. Experiencia: 3 meses mínimo en el área.
7. Idioma: no es necesario otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocimientos de enfermería generales y diversos procesos médicos.
  - Manuales: el trabajo exige poco esfuerzo manual, pero con precisión.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
  - Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, manejo de situaciones difíciles, con iniciativa, seguir instrucciones, ser responsable y orientación al servicio.

### **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Enfermeras generales

**Objetivo del puesto:** Atender a pacientes, realizar la somatometría y pasarlos con el médico correspondiente.

### **Requisitos del puesto**

1. Edad: de 18 a 40 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Carrera técnica de enfermería general o Lic. en enfermería General.
5. Otros conocimientos: manejo de paquetería Office.

6. Experiencia: 3 meses mínimo en el área.
7. Idioma: no es necesario otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: conocimientos de enfermería generales y diversos procesos médicos.
  - Manuales: el trabajo exige poco esfuerzo manual, pero con precisión.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
  - Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, manejo de situaciones difíciles, con iniciativa, seguir instrucciones, responsable y orientación al servicio.

## **Gerente de Clínica**

### **1. Identificación del puesto**

Nombre del puesto: Gerente de Clínica

Nombre del titular:

Área: Administrativa

Reporta a:

Puesto: Director de Finanzas

Indirectamente a:

Puesto: Director General

### **2. Objetivo del puesto**

Coordinar y administrar todos los recursos humanos, financieros y materiales dentro de la empresa

Misión: controlar, coordinar, dirigir y planear los recursos humanos, financieros y materiales.

### **3. Funciones y responsabilidades**

#### Diarias

1. Revisar la cita más próxima de los especialistas.
2. Tener las agendas con una oferta adecuada y saber cuáles están saturadas
3. Conocer el historial de los horarios de los médicos
4. Recibir carta con comentarios o quejas de los pacientes para darles seguimiento (en cuanto al servicio en general.)
5. Analizar proyectos
6. Resolver dudas sobre información de los servicios
7. Revisar nóminas de área médica y odontológica
8. Supervisar la etiqueta de atención (saludo telefónico y personal) en las áreas de recepción, enfermería y asistencia dental.
9. Vigilar los gastos de la clínica con base al presupuesto
10. Realizar un reporte al jefe inmediato y a Recursos Humanos
11. Realizar bajas y altas de personal
12. Otorgar vacaciones
13. Autorizar insumos

#### Semanales

1. Autorizar del incremento o decremento del horario de los médicos (oferta y demanda).

#### Quincenales

1. Autorizar honorarios de los odontólogos

#### Mensuales

1. Autorizar honorarios de los odontólogos
2. Revisar los indicadores de la oferta y la demanda de las Clínicas de Palmas y Satélite (médicos y odontólogos).

### Eventuales

1. Entregar bono de productividad para los empleados que se encuentran en nómina (anual).
2. Entregar bono de productividad al personal (cada 4 meses)
3. Intervenir en la selección del personal de nuevo ingreso con una entrevista final.

### Responsabilidades

1. Controlar los indicadores financieros (con respecto a la oferta y la demanda)
2. Administrar los recursos financieros en general (corte de caja de recepción)
3. Supervisar que los procesos de logística se lleven a cabo

### **4. Relaciones internas y externas**

⇒ Se relaciona internamente con:

- Jefe médico:
- Coordinador Odontológico:
- Jefe administrativo:
- Asistente administrativo:
- Recepcionistas:
- Jefa de Enfermeras:
- Enfermeras:
- Fisioterapeutas:
- Médicos:
- Asistentes odontológicas:
- Odontólogos:
- Personal de vigilancia:
- Personal de limpieza:
- Personal de laboratorio:
- Personal de farmacia:

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes:
- Proveedores:
- Director General:
- Contralor Médico:
- Director de finanzas:
- Director de ventas:

### **5. Condiciones físicas**

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en una oficina bien iluminada y ventilada, con todo lo necesario como es una computadora, impresora, teléfono, material de oficina, etc.
- Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 11 horas de lunes a viernes, en un horario de 9:00 a.m. a 8:00 p.m. y una hora para comida.

- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado.

#### 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: capacidad analítica y de síntesis, habilidades numéricas, contabilidad, finanzas, administración.
- Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, en dirigir equipos de trabajo
- Psicológicas: innovador, creativo, manejo de situaciones difíciles con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, tolerancia a trabajar bajo presión, don de mando, toma de decisiones y mucha disposición.

#### 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: Licenciatura en áreas afines a la administración.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, financieros y tener nociones de terminología médica básica.
- Experiencia: de tres a cinco años en manejo de personal, en área médica-administrativa.
- Idioma: Se requiere hablar, leer, escribir y comprender inglés en un 60%.

### Descripción del puesto

#### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Gerente de Clínica

Área: Administrativa

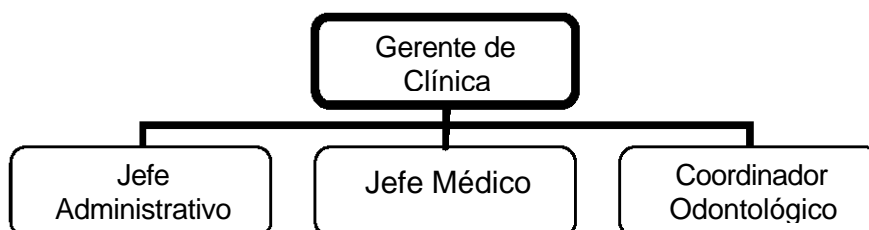
Reporta a:

Puesto: Director de Finanzas

Indirectamente a:

Puesto: Director General

#### 2. Localización en el organigrama



#### 3. Objetivo del puesto

Coordinar y administrar todos los recursos humanos, financieros y materiales dentro de la empresa



#### **4. Funciones y responsabilidades**

##### Diarias

1. Revisar la cita más próxima de los especialistas.
2. Tener las agendas con una oferta adecuada y saber cuáles están saturadas
3. Conocer el historial de los horarios de los médicos
4. Recibir carta con comentarios o quejas de los pacientes para darles seguimiento (en cuanto al servicio en general.)
5. Analizar proyectos
6. Resolver dudas sobre información de los servicios
7. Revisar nóminas de área médica y odontológica
8. Supervisar la etiqueta de atención (saludo telefónico y personal) en las áreas de recepción, enfermería y asistencia dental.
9. Vigilar los gastos de la clínica con base en el presupuesto
10. Realizar un reporte al jefe inmediato, a R. H.
11. Realizar bajas y altas de personal
12. Otorgar vacaciones
13. Autorizar insumos

##### Semanales

1. Autorizar del incremento o decremento del horario de los médicos (oferta y demanda).

##### Quincenales

1. Autorizar honorarios de los odontólogos

##### Mensuales

1. Autorizar honorarios de los odontólogos
2. Revisar los indicadores de la oferta y la demanda de las Clínicas de Palmas y Satélite (médicos y odontólogos).

##### Eventuales

1. Entregar bono de productividad para los empleados que se encuentran en nómina (anual)
2. Entregar bono de productividad al personal (cada 4 meses)

##### Responsabilidades

1. Controlar los indicadores financieros (con respecto a la oferta y la demanda)
2. De dinero y de los recursos financieros en general (corte de caja de recepción)
3. Supervisar que los procesos de logística se lleven a cabo
4. De personal

#### **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 28 a 50 años.
2. No importa el sexo.

3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en áreas afines a la administración.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, financieros y tener nociones de terminología médica básica.
6. Experiencia: de tres a cinco años en manejo de personal, en área médica-administrativa.
7. Idioma: Se requiere hablar, leer, escribir y comprender inglés en un 60%.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: capacidad analítica y de síntesis, habilidades numéricas, contabilidad, finanzas, administración.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y en dirigir equipos de trabajo
  - Psicológicas: innovador, creativo, manejo de situaciones difíciles con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, tolerancia a trabajar bajo presión, don de mando, toma de decisiones y mucha disposición.

### **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Gerente de Clínica

**Objetivo del puesto:** Coordinar y administrar todos los recursos humanos, financieros y materiales dentro de la empresa

### **Requisitos del puesto**

1. Edad: de 28 a 50 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en áreas afines a la administración.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, financieros y tener nociones de terminología médica básica.
6. Experiencia: de tres a cinco años en manejo de personal, en área médica-administrativa.
7. Idioma: Se requiere hablar, leer, escribir y comprender inglés en un 60%.
8. Habilidades:
9. Intelectuales: capacidad analítica y de síntesis, habilidades numéricas, contabilidad, finanzas, administración.
10. Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
11. Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, en dirigir equipos de trabajo
12. Psicológicas: innovador, creativo, manejo de situaciones difíciles con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, tolerancia a trabajar bajo presión, don de mando, toma de decisiones y mucha disposición.

## **Asistente Administrativo**

### **1. Identificación del puesto**

Nombre del puesto: Asistente Administrativo

Nombre del titular:

Área: Administrativa

Reporta a:

Puesto: Gerente de Clínica

### **2. Objetivo del puesto**

Manejo de servicios a crédito, el pedido de insumos y papelería de todas las áreas, lleva un control de las citas más próximas, maneja el horario de los médicos, y de los servicios y atención de los clientes

Misión: Servir de apoyo en el área administrativa

### **3. Funciones y responsabilidades**

#### Diarias

1. Apoyar al personal de recepción
2. Verificar expedientes de autos (saca copia, saca facturación)
3. Verificar expedientes de médica móvil.
5. Verificar los *chek up*'s.
6. Verificar exámenes de admisión y cirugías de línea azul
7. Enviar a cobro las facturas
8. Confirmar ingresos (pagos y contratos)
9. Realizar corte de caja.
10. Hacer mapeos (oferta y demanda, indicando el lugar donde debe atender el medico)
11. Depositar y confirmar ingresos.
12. Realizar pedidos de insumos
13. Pedir lista de insumos que necesita cada área
14. Recopilar los procesos de autos y completar los expedientes
15. Recibir mensajería
16. Atender quejas de los pacientes
17. Aclara dudas al personal
18. Bloquear agendas y reagendar citas.

#### Quincenales

1. Enviar correo electrónico pidiendo la solicitud de insumos.

#### Mensuales

1. Solicitar material de oficina (sellos, tarjetas, plumas, etc).

#### Responsabilidades

1. Dinero.
2. De documentos y materiales.

#### 4. Relaciones internas y externas

⇒ Se relaciona internamente con:

- Gerente de clínica:
- Jefe administrativo:
- Recepcionistas:
- Jefa de Enfermeras:
- Médicos:

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes:
- Proveedores:

#### 5. Condiciones físicas

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en una oficina pequeña, bien iluminada, con todo lo necesario como es una computadora, impresora, teléfono, material de oficina, etc.
- Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 8 horas de lunes a sábado, en un horario de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y una hora para comida.
- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado.

#### 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: manejo de situaciones difíciles, seguimiento de instrucciones.
- Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y el trabajo en equipo.
- Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, y mucha disposición.

#### 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: mínimo preparatoria.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office.
- Experiencia: 1 año como asistente administrativo.
- Idioma: no es necesario otro idioma.

### Descripción del puesto

#### 1. Identificación del puesto

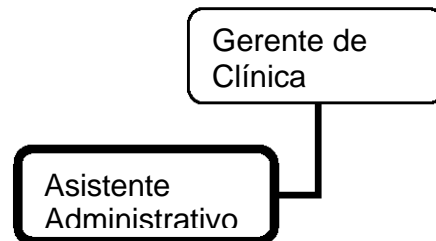
Nombre del puesto: Asistente Administrativo

Área: Administrativa

Reporta a:

Puesto: Gerente de Clínica

## 2. Localización en el organigrama



### 3. Objetivo del puesto

Manejar servicios a crédito, el pedido de insumos y papelería de todas las áreas, lleva un control de las citas más próximas, maneja el horario de los médicos, y de los servicios y atención de los clientes

### 4. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Apoyar al personal de recepción
2. Verificar expedientes de autos (saca copia, saca facturación)
3. Verificar expedientes de médica móvil
4. Checar la cita más próxima
5. Verificar los *chek up*
6. Verificar exámenes de admisión y cirugías de línea azul
7. Enviar a cobro las facturas
8. Confirmar ingresos (pagos y contratos)
9. Realizar corte de caja.
10. Hacer mapeos (oferta y demanda, indicando el lugar donde debe atender el médico)
11. Depositar y confirmar ingresos.
12. Realizar pedidos de insumos
13. Pedir lista de insumos que necesita cada área
14. Recopilar los procesos de autos y completar los expedientes
15. Recibir mensajería
16. Atender quejas de los pacientes
17. Aclara dudas al personal
18. Bloquear agendas y reagendar citas.

#### Quincenales

1. Enviar correo electrónico pidiendo la solicitud de insumos.

#### Mensuales

1. Solicitar material de oficina (sellos, tarjetas, plumas, etc).

#### Responsabilidades

1. De dinero
2. De documentos y materiales

## 5. Requisitos del puesto

1. Edad: de 22 a 30 años.
2. No importa el sexo .
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: mínimo preparatoria .
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office.
6. Experiencia: 1 año como asistente administrativo.
7. Idioma: no requiere hablar otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: manejo de situaciones difíciles, seguimiento de instrucciones.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y el trabajo en equipo.
  - Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, y mucha disposición.

## Perfil del puesto

**Denominación del puesto:** Asistente Administrativo

**Objetivo del puesto:** Manejo de servicios a crédito, el pedido de insumos y papelería de todas las áreas, lleva un control de las citas más próximas, maneja el horario de los médicos, y de los servicios y atención de los clientes.

## Requisitos del puesto

1. Edad: de 22 a 30 años.
2. No importa el sexo .
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: mínimo preparatoria.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office.
6. Experiencia: 1 año como asistente administrativo.
7. Idioma: no requiere hablar otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: manejo de situaciones difíciles, seguimiento de instrucciones.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas y el trabajo en equipo.
  - Psicológicas: manejo de situaciones difíciles, con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, y mucha disposición.

## Jefe Administrativo

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe Administrativo

Nombre del titular:

Área: Administrativa

Reporta a:

Puesto: Gerente de Clínica

Indirectamente a:

Puesto: Director de Finanzas

### 2. Objetivo del puesto

Coordinar la atención que ofrece la recepción hacia los clientes mientras cobran, verificar todos los ingresos de la clínica y reportarlo a los jefes, además de preparar los pagos de los médicos y odontólogos de la clínica.

Misión: Coordinar al personal de recepción y los procesos administrativos.

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Revisar correos
2. Dar seguimiento a los pendientes
3. Hacer corte de caja
4. Cerrar la clínica
5. Revisar sobres provenientes de otra clínica o de la central (información de pago de médicos) y enviar recibos
6. Expedir incapacidades contratos, despidos, altas en las pólizas de seguro
7. Rectificar pago de contratos
8. Resolver dudas en cuanto a recursos humanos, cobranzas, pago de médicos, pago de algún servicio
9. Corroborar con el jefe inmediato si hay algún pendiente.
10. Revisar lo que envía el asistente administrativo a las diferentes áreas (cobro especial de seguro de auto, que todo esté correcto)
11. Recibir reporte de facturas del día del personal de recepción (primer corte de caja), documentos como corte de terminal bancaria y efectivo
12. Verificar que el número de facturas corresponda al reporte
13. Revisar los recibos de honorarios de los médicos, que las cantidades y datos reportados sean los correctos y adecuados
14. Tener un archivo de los recibos de médicos
15. Entregar sobres al cartero
16. Capturar detalladamente cada factura y hacer un archivo
17. Conocer los ingresos diarios, semanales y mensuales.
18. Saber qué medico tiene más afluencia
19. Hacer reporte de todo los depósitos realizados a la caja de valores (ingresos de la clínica).
20. Insertar a un paciente de emergencia a la agenda de algún medico
21. Recibir quejas y aclarar dudas de pacientes
22. Realizar reembolsos a pacientes inconformes

23. Hacer un segundo corte de caja, de la misma manera que el anterior, pero al final del día.

#### Semanales

1. Depositar ingresos de las clínicas
2. Hacer contratos
3. Revisar las asistencias de los médicos

#### Quincenales

1. Realizar el pago de los médicos y del personal de nómina.
2. Hacer el pago de los odontólogos.
3. Cotejar que lo reportado por el odontólogo sea lo que realizó y enviar éste reporte al jefe inmediato para revisión.

#### Mensuales

1. Pedir reportes de ingresos de la clínica
2. Reportar las facturas recibidas por parte de recepción

#### Eventuales

1. Resolver dudas de jefes o de personal de otra área

#### Responsabilidades

1. De enviar los recibos de pagos de los médicos
2. Del dinero del corte de caja
3. De documentos diversos

#### **4. Relaciones internas y externas**

⇒ Se relaciona internamente con:

- Recepcionistas:
- Gerente de clínica:
- Jefe médico:
- Coordinador Odontológico:
- Asistente administrativo:
- Jefa de Enfermeras:
- Enfermeras:
- Fisioterapeutas:
- Médicos:
- Asistentes odontológicas:
- Odontólogos:

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes:
- Director de finanzas:



## 5. Condiciones físicas

- ❑ Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en una oficina bien iluminada y ventilada, con todo lo necesario como es una computadora, impresora, teléfono, material de oficina, etc.
- ❑ Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 9 horas de lunes a sábado, en un horario de 12:00 p.m. a 9:00 p.m. y una hora para comida.
- ❑ Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado.

## 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: capacidad analítica y de síntesis, habilidades numéricas, contabilidad, finanzas, administración.
- Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y dirigir grupos de trabajo.
- Psicológicas: manejo de situaciones difíciles con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, tolerancia a trabajar bajo presión, don de mando, toma de decisiones, habilidad de supervisión y mucha disposición.

## 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: Licenciatura en áreas afines a la administración.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, sistemas, financieros, estadística, contabilidad.
- Experiencia: más de un año en contabilidad, planeación y manejo de personal.
- Idioma: Se requiere hablar, leer, escribir y comprender inglés en un 60%.

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe Administrativo

Área: Administrativa

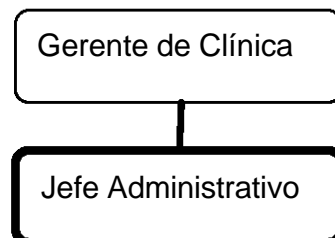
Reporta a:

Puesto: Gerente de Clínica

Indirectamente a:

Puesto: Director de Finanzas

### 2. Localización en el organigrama



### 3. Objetivo del puesto

Coordinar y administrar todos los recursos humanos y financieros y el material dentro de la empresa

### 4. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Revisar correos
2. Dar seguimiento a los pendientes
3. Hacer corte de caja
4. Cerrar la clínica
5. Revisar sobres provenientes de otra clínica o de la central (información de pago de médicos) y enviar recibos
6. Expedir incapacidades contratos, despidos, altas en las pólizas de seguro
7. Rectificar pago de contratos
8. Resolver dudas en cuanto a recursos humanos, cobranzas, pago de médicos, pago de algún servicio
9. Checar con el jefe inmediato si hay algún pendiente
10. Revisar lo que envía el asistente administrativo a las diferentes áreas (cobro especial de seguro de auto, que todo esté correcto)
11. Recibir reporte de facturas del día del personal de recepción (primer corte de caja), documentos como corte de terminal bancaria, efectivo
12. Checar que el número de facturas corresponda al reporte
13. Revisar los recibos de honorarios de los médicos, que las cantidades y datos reportados sean los correctos y adecuados
14. Tener un archivo de los recibos de médicos
15. Entregar sobres al cartero
16. Capturar detalladamente cada factura y hacer un archivo
17. Conocer los ingresos diarios, semanales y mensuales.
18. Saber qué médico tiene más afluencia
19. Hacer reporte de todo los depósitos realizados a la caja de valores (ingresos de la clínica).
20. Insertar a un paciente de emergencia a la agenda de algún medico
21. Recibir quejas y aclarar dudas de pacientes
22. Realizar reembolsos a pacientes inconformes
23. Hacer un segundo corte de caja, de la misma manera que el anterior, pero al final del día .

#### Semanales

1. Depositar ingresos de las clínicas
2. Hacer contratos
3. Revisar las asistencias de los médicos

#### Quincenales

1. Realizar el pago de los médicos y del personal de nómina
2. Hacer el pago de los odontólogos

3. Checar que lo reportado por el odontólogo sea lo que realizó y enviar este reporte a revisión del jefe inmediato.

#### Mensuales

1. Pedir reportes de ingresos de la clínica
2. Reportar las facturas recibidas por parte de recepción

#### Eventuales

1. Resolver dudas de jefes o de personal de otra área

#### Responsabilidades

1. De enviar los recibos de pagos de los médicos
2. Del dinero del corte de caja
3. De documentos

#### **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 25 a 35 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: Licenciatura en áreas afines a la administración.
5. Otros conocimientos: sistemas, financieros, estadística, contabilidad, habilidad de supervisión.
6. Experiencia: de uno a tres años en planeación y manejo de personal.
7. Idioma: Se requiere hablar, leer, escribir y comprender inglés en un 60%.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: capacidad analítica y de síntesis, habilidades numéricas, contabilidad, finanzas, administración.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, en dirigir equipos de trabajo
  - Psicológicas: manejo de situaciones difíciles con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, tolerancia a trabajar bajo presión, don de mando, toma de decisiones, habilidad de supervisión y mucha disposición.

#### **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Jefe Administrativo

**Objetivo del puesto:** Coordinar y administrar todos los recursos humanos y financieros y el material dentro de la empresa

#### **Requisitos del puesto**

1. Edad: de 25 a 35 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.

4. Escolaridad: Licenciatura en áreas afines a la administración.
5. Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office, sistemas, financieros, estadística, contabilidad, habilidad de supervisión.
6. Experiencia: de tres a cinco años en manejo de personal, en área médica-administrativa.
7. Idioma: Se requiere hablar, leer, escribir y comprender inglés en un 60% (de forma eventual hay clientes extranjeros).
8. Habilidades:
  - Intelectuales: capacidad analítica y de síntesis, habilidades numéricas, contabilidad, finanzas, administración.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, en dirigir equipos de trabajo
  - Psicológicas: manejo de situaciones difíciles con criterio, organizado, objetivo, dinámico, responsable, tolerancia a trabajar bajo presión, don de mando, toma de decisiones, habilidad de supervisión y mucha disposición.

## Auxiliar Administrativo

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo

Nombre del titular:

Área: Administrativa

Reporta a:

Puesto: Jefe Administrativo

Indirectamente a:

Puesto: Gerente de Clínica

### 2. Objetivo del puesto

Tomar estadísticas, oferta y demanda de los médicos, hacer envíos y cobro de seguros de autos.

Misión: Auxiliar al Jefe Administrativo en sus actividades

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Coordinarse con auxiliar administrativo (dependiendo de las actividades)
2. Consultar los pendientes de autos
3. Corroborar qué expedientes se mandan a cobro
4. Elaborar un archivo de las fisioterapias hechas a cada asegurado
5. Revisar la oferta y la demanda de los médicos

#### Semanales

1. Oferta y demanda de los médicos.

#### Mensuales

1. Oferta y demanda completa

#### Eventuales

1. Corte de caja

#### Responsabilidades

1. Dinero (corte de caja)
2. De la oferta y la demanda actualizada.

### 4. Relaciones internas y externas

⇒ Se relaciona internamente con:

- Asistente administrativo: para coordinar el trabajo.
- Jefe administrativo: para coordinar el trabajo.

⇒ Se relaciona externamente con:

- No tiene relaciones externas.

### 5. Condiciones físicas

- ❑ Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en una oficina iluminada y ventilada, compartida con otra área de trabajo, con todo lo necesario como es una computadora, teléfono, material de oficina, etc.
- ❑ Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 8 horas de lunes a sábado, en un horario de 10:00 a.m. a 7:00 p.m. y una hora para comida.
- ❑ Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado.

### 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: seguimiento de instrucciones y cuestiones estadísticas.
- Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
- Interpersonales: trabajo en equipo.
- Psicológicas: objetivo, dinámico, responsable, y con mucha iniciativa.

### 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: preparatoria.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office.
- Experiencia: deseable 6 meses en el área.
- Idioma: no requiere hablar otro idioma.

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo

Área: Administrativa

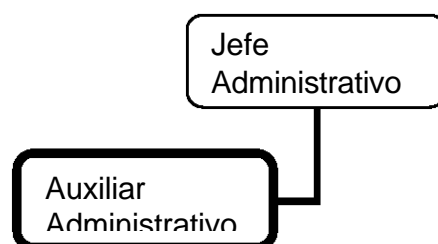
Reporta a:

Puesto: Jefe Administrativo

Indirectamente a:

Puesto: Gerente de Clínica

### 2. Localización en el organigrama



### 3. Objetivo del puesto

Tomar estadísticas, oferta y demanda de los médicos, hacer envíos y cobros de autos.

#### **4. Funciones y responsabilidades**

##### Diarias

1. Coordinarse con auxiliar administrativo (dependiendo de las actividades)
2. Checar la cita más próxima e identificar en los médicos cuál es la hora libre más próxima
3. Consultar los pendientes de autos
4. Corroborar qué expedientes se mandan a cobro
5. Elaborar un archivo de las fisioterapias hechas a cada asegurado
6. Revisar oferta y la demanda de los médicos

##### Semanales

1. Oferta y demanda de los médicos.

##### Mensuales

1. Oferta y demanda completa actualizada.

##### Eventuales

1. Corte de caja

##### Responsabilidades

1. Dinero (corte de caja)
2. De la oferta y la demanda ya que debe estar a las expectativas

#### **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 20 a 28 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: mínimo preparatoria.
5. Otros conocimientos: manejo de paquetería Office.
6. Experiencia: deseable 6 meses en área similar.
7. Idioma: no requiere hablar otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: seguimiento de instrucciones y cuestiones estadísticas.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: trabajo en equipo.
  - Psicológicas: objetivo, dinámico, responsable, y con mucha iniciativa

#### **Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Auxiliar Administrativo

**Objetivo del puesto:** Tomar estadísticas, oferta y demanda de los médicos, hacer envíos y cobros de autos.

**Requisitos del puesto**

1. Edad: de 20 a 28 años.
2. No importa el sexo .
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: mínimo bachillerato .
5. Otros conocimientos: manejo de paquetería Office.
  1. Experiencia: deseable 6 meses en área similar.
  2. Idioma: no requiere hablar otro idioma.
  3. Habilidades:
    - Intelectuales: seguimiento de instrucciones y cuestiones estadísticas.
    - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
    - Interpersonales: trabajo en equipo.
    - Psicológicas: objetivo, dinámico, responsable, y con mucha iniciativa



## Recepcionista (1er Piso)

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Recepcionista (1er Piso)

Nombre del titular:

Área: Administrativa

Reporta a:

Puesto: Jefe Administrativo

Indirectamente a:

Puesto: Gerente de Clínica

### 2. Objetivo del puesto

Brindar excelente atención a los pacientes que acuden a la clínica a un servicio medico, así como efectuar el cobro de los mismos.

Misión: brindar atención a los pacientes

### 3. Funciones y responsabilidades

#### Diarias

1. Iniciar sesión en el sistema de agendación, facturación y sistema de ingresos
2. Imprimir agendas (lista de las citas para cada médico)
3. Dar la bienvenida a los pacientes.
4. Corroborar la cita en la agenda y dar hora de llegada.
5. Notificar telefónicamente al servicio correspondiente la llegada del paciente.
6. Emitir la factura del servicio.
7. Realizar el corte del archivo de factura y caja de ingresos, al final del día.
8. Hacer entregar del dinero al jefe inmediato.

#### Semanales

1. Capturar las facturas ingresadas en la semana.
2. Verificar que estén ordenados los expedientes de autos.

#### Eventuales.

1. Efectuar el cobro de las pólizas de seguros (en caso de que el cliente haya adquirido algún servicio estando en la clínica).
2. Cancelar las citas cuando un médico se retira de la clínica por alguna urgencia.

### 4. Relaciones internas y externas

⇒ Se relaciona internamente con:

- Jefe administrativo: cuando surge alguna dificultad, él la auxilia.
- Enfermeras: para avisar la llegada de los pacientes
- Médicos:

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes:
- Público en general:

## 5. Condiciones físicas

- ❑ Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en el primer piso de la clínica, en una área amplia bien iluminada y ventilada; para realizar su trabajo cuenta con una computadora, teléfono, impresora, materiales de oficina, terminal puntos de venta, con sillones, y una caja de seguridad.
- ❑ Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 7 horas de lunes a sábado, existen 2 turnos, matutino (7:00 a 2:00) y vespertino (2:00 a 9:00).
- ❑ Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado o caminando distancias cortas.

## 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: habilidades numéricas, concentración y atención.
- Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
- Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

## 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: Preparatoria o bachillerato mínimo.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office.
- Experiencia: más de un año en contabilidad, planeación y manejo de personal.
- Idioma: no se requiere otro idioma.

## Descripción del puesto

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Recepcionista (1er Piso)

Área: Administrativa

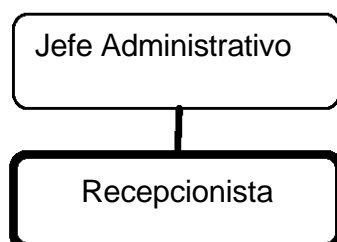
Reporta a:

Puesto: Jefe Administrativo

Indirectamente a:

Puesto: Gerente de Clínica

### 2. Localización en el organigrama



### **3. Objetivo del puesto**

Brindar excelente atención a los pacientes que acuden a la clínica a un servicio médico, así como efectuar el cobro de los mismos.

### **4. Funciones y responsabilidades**

#### Diarias

1. Iniciar sesión en el sistema de agendación, facturación y sistema de ingresos
2. Imprimir agendas (lista de las citas para cada médico)
3. Dar la bienvenida a los pacientes.
4. Corroborar la cita en la agenda y dar hora de llegada.
5. Notificar telefónicamente al servicio correspondiente la llegada del paciente.
6. Emitir la factura del servicio.
7. Realizar el corte del archivo de factura y caja de ingresos, al final del día.
8. Hacer entregar del dinero al jefe inmediato.

#### Semanales

1. Capturar las facturas ingresadas en la semana.
2. Verificar que estén ordenados los expedientes de autos.

#### Eventuales

1. Efectuar el cobro de las pólizas de seguros (en caso de que el cliente haya adquirido algún servicio estando en la clínica).
2. Cancelar las citas cuando un médico se retira de la clínica por alguna urgencia.

### **5. Requisitos del puesto**

1. Edad: de 20 a 28 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: bachillerato mínimo.
5. Otros conocimientos: manejo de paquetería Office.
6. Experiencia: deseable 6 meses en un puesto similar.
7. Idioma: no es necesario otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: habilidades numéricas, concentración y atención.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
  - Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

**Perfil del puesto**

**Denominación del puesto:** Recepcionista (1ro Piso)

**Objetivo del puesto:** Brindar excelente atención a pacientes que acuden a la clínica a un servicio médico, así como efectuar el cobro de los mismos.

**Requisitos del puesto**

1. Edad: de 20 a 28 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: bachillerato mínimo.
5. Otros conocimientos: manejo de paquetería Office.
6. Experiencia: deseable 6 meses en un puesto similar.
7. Idioma: no es necesario otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: habilidades numéricas, concentración y atención.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
  - Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

## **Recepcionista (2do Piso)**

### **1. Identificación del puesto**

Nombre del puesto: Recepcionista (2do Piso)

Nombre del titular:

Área: Administrativa

Reporta a:

Puesto: Jefe Administrativo

Indirectamente a:

Puesto: Gerente de Clínica

### **2. Objetivo del puesto**

Brindar excelente servicio a los pacientes que acuden a la clínica a un servicio medico, así como efectuar el cobro de los mismos.

Misión: brindar atención a los pacientes

### **3. Funciones y responsabilidades**

#### Diarias

1. Iniciar el sistema de agendación, facturación y sistema de ingresos
2. Imprimir agendas (lista de los pacientes citados para cada médico durante el día).
3. Dar la bienvenida a los pacientes.
4. Corroborar citas en la agenda
5. Notificar telefónicamente a las enfermeras de la llegada del paciente.
6. Emitir la factura del servicio brindado.
7. Realizar el corte de caja (factura, ingresos) al final del día.
8. Hacer entrega del dinero al jefe inmediato.
9. Agendar citas
10. Atender llamadas telefónicas
11. Avisar a enfermería de representantes médicos que asisten a la clínica y a qué laboratorios pertenecen.
12. Cobrar el servicio
13. Sumar facturas (dividiendo las normales de las de crédito)
14. Entregar el corte de caja al jefe administrativo

#### Semanales

1. Capturar las facturas ingresadas en la semana.
2. Verificar que estén ordenados los expedientes de autos.

#### Eventuales

1. Efectuar el cobro de las pólizas de seguros.
2. Cancelar las agendas de los médicos que salen de urgencia.
3. Hablar al paciente para cancelar o confirmar citas.
4. Cambiar los multiformatos existentes por nuevos

#### Responsabilidades

1. De dinero
2. De no cobrar lo correspondiente al servicio otorgado (multiformatos).

#### 4. Relaciones internas y externas

⇒ Se relaciona internamente con:

- Jefe administrativo: cuando surge alguna dificultad, él la auxilia.
- Enfermeras: para avisar la llegada de los pacientes
- Médicos:

⇒ Se relaciona externamente con:

- Pacientes:
- Público en general:

#### 5. Condiciones físicas

- Condiciones que rodean el área laboral: El trabajo se realiza en el segundo piso de la clínica, en una área amplia bien iluminada y ventilada, para realizar su trabajo cuenta con una computadora, teléfono, impresora, materiales de oficina, terminal puntos de venta, con sillones, y una caja de seguridad.
- Horario laboral, de descanso y comida: La jornada de trabajo es de 7 horas de lunes a sábado, existen 2 turnos, matutino (7:00 a 2:00) y vespertino (2:00 a 9:00).
- Posición física en la que se realiza el trabajo: El trabajo se realiza la mayor parte del tiempo sentado o caminando distancias cortas.

#### 6. Habilidades requeridas:

- Intelectuales: habilidades numéricas, concentración y atención.
- Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
- Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
- Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

#### 7. Conocimientos requeridos

- Escolaridad: Preparatoria mínimo.
- Otros conocimientos: Manejo de paquetería de Office.
- Experiencia: más de un año en contabilidad, planeación y manejo de personal.
- Idioma: no se requiere otro idioma

### Descripción del puesto

#### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Recepcionista (2do Piso)

Área: Administrativa

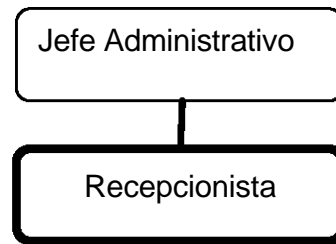
Reporta a:

Puesto: Jefe Administrativo

Indirectamente a:

Puesto: Gerente de Clínica

## 2. Localización en el organigrama



## 3. Objetivo del puesto

Brindar excelente servicio a los pacientes que acuden a la clínica a un servicio médico, así como efectuar el cobro de los mismos.

## 4. Funciones y responsabilidades

### Diarias

1. Iniciar el sistema de agendación, facturación y sistema de ingresos
2. Imprimir agendas (lista de los pacientes citados para cada médico durante el día).
3. Dar la bienvenida a los pacientes.
4. Corroborar citas en la agenda.
5. Notificar telefónicamente a las enfermeras de la llegada del paciente.
6. Emitir la factura del servicio brindado.
7. Realizar el corte de caja (factura, ingresos) al final del día
8. Hacer entrega del dinero al jefe inmediato.
9. Agendar citas
10. Atender llamadas telefónicas
11. Avisar a enfermería de representantes médicos que asisten a la clínica y a qué laboratorios pertenecen.
12. Cobrar el servicio
13. Sumar facturas (dividiendo las normales de las de crédito).
14. Entregar el corte de caja al jefe administrativo.

### Semanales

1. Capturar las facturas ingresadas en la semana.
2. Verificar que estén ordenados los expedientes de autos.

### Eventuales

1. Efectuar el cobro de las pólizas de seguros.
2. Cancelar las agendas de los médicos que salen de urgencia.
3. Hablar al paciente para cancelar o confirmar citas.
4. Cambiar los multiformatos existentes por nuevos.

### Responsabilidades

1. De dinero
2. De no cobrar lo correspondiente al servicio otorgado (multiformatos)

## 5. Requisitos del puesto

1. Edad: de 20 a 28 años.
2. No importa el sexo.
3. No importa el estado civil.
4. Escolaridad: bachillerato mínimo.
5. Otros conocimientos: manejo de paquetería Office.
6. Experiencia: deseable 6 meses en un puesto similar.
7. Idioma: no es necesario otro idioma.
8. Habilidades:
  - Intelectuales: habilidades numéricas, concentración y atención.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
  - Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.

### Perfil del puesto

**Denominación del puesto:** Recepcionista (2do Piso)

**Objetivo del puesto:** Brindar excelente servicio a los pacientes que acuden a la clínica a un servicio médico, así como efectuar el cobro de los mismos.

### Requisitos del puesto

9. Edad: de 20 a 28 años.
- 10.No importa el sexo.
- 11.No importa el estado civil.
- 12.Escolaridad: bachillerato mínimo.
- 13.Otros conocimientos: manejo de paquetería Office.
- 14.Experiencia: deseable 6 meses en un puesto similar.
- 15.Idioma: no es necesario otro idioma.
- 16.Habilidades:
  - Intelectuales: habilidades numéricas, concentración y atención.
  - Manuales: precisión para trabajar en la computadora.
  - Interpersonales: habilidad para las relaciones humanas, y buen trato con los pacientes.
  - Psicológicas: organizado, objetivo, dinámico, responsable y orientación al servicio.



## CONCLUSIONES

La Psicología Social estudia la interacción entre los individuos en todos los ámbitos y busca darle solución a problemas sociales, va de lo general a lo particular, considerando que las personas pueden influirse entre si.

Es por eso que la psicología Organizacional forma parte de la psicología Social, ya que el término social es importante dentro de las organizaciones, porque permite comprender, interpretar, explicar, e intervenir en una unidad psicosocial.

El estudio de las organizaciones tiene muchas ventajas porque se realiza en ambientes reales, permitiendo que la gente se comporte como generalmente lo hace, y observando problemáticas y actitudes socialmente relevantes.

El psicólogo industrial pone especial atención en las organizaciones, ya que los empleados gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo, y éste satisface múltiples necesidades que proporciona bienestar en nuestra sociedad.

Concordamos con Peiró (1996) y Perlman (1989) quienes dicen que al estudiar las organizaciones, tenemos acceso a conocimientos básicos sobre la conducta social, y podemos profundizar en la comprensión y análisis de los complejos procesos psicosociales

En las organizaciones es importante tener delimitadas las actividades y funciones de cada puesto, esto es posible por medio de la Técnica de Análisis de Puestos. Coincidimos con Alles (2000) quien menciona que el análisis de puestos es una parte fundamental dentro de una empresa, necesario para precisar las labores y organizarlas, con el fin de que las funciones se cumplan de manera eficiente, con la cooperación de los trabajadores, evitando así conflictos.

Los resultados encontrados en la Clínica Médica fueron: que no existía una delimitación clara de las funciones de cada puesto, las responsabilidades son abiertas y no específicas, los empleados no saben qué se espera de ellos, existen conflictos por no saber exactamente quién hace cada tarea; por lo tanto se genera retraso en el trabajo, malestar entre los trabajadores, mala información, confusión en las actividades a realizar, varias personas realizan la misma actividad, además de selección y contratación de personas no calificadas para los puestos.

A pesar de no tener descripciones de ningún puesto el área Médica y Odontológica no presenta tantos conflictos, los empleados saben qué tienen que hacer y qué se espera de ellos, sin embargo en el área administrativa, existen conflictos frecuentes por no saber quién hace cada tarea con exactitud.

De la misma manera, al no estar delimitadas las funciones, los superiores inmediatos no saben cuáles son las expectativas del puesto, es decir que no conocen los parámetros de evaluación para sus empleados. Por lo tanto no saben hasta qué punto exigirles en cuanto al cumplimiento de sus actividades.

Además se encontró que no se tenía una estructura jerárquica clara dentro de dicha institución, por lo tanto carecían de un organigrama, la falta de éste generaba confusión en cuanto a los jefes inmediatos y a quién se tiene que reportar el trabajo. Existen puestos dentro de la organización que consideran tener dos jefes inmediatos, esto se debe a la falta del organigrama y al inadecuado o pobre entrenamiento al puesto.

Cabe mencionar que para realizar este trabajo, hubo una buena respuesta y apoyo por parte de todo el personal al que se le aplicó la entrevista y el cuestionario, esto facilitó la recolección de información sobre las actividades, funciones y responsabilidades.

Es importante señalar que el personal tiene la disposición tanto para hacer cambios en su rutina de trabajo como para apoyar a otros compañeros. De la misma forma las condiciones físicas (iluminación, ventilación, mobiliario, etc.)

donde se realizan las actividades laborales son favorables y permiten un buen desempeño.

La información recolectada de los puestos fue revisada y aceptada por los superiores inmediatos, cabe indicar que el puesto de gerente no fue revisado por su superior pero sí por la misma gerente quien dio su visto bueno a ésta y otras descripciones de puesto.

El nombre y dirección de la Clínica donde se llevó a cabo ésta tesis permanecen anónimos a petición de la Clínica.

La observación directa de las actividades de los puestos en la Clínica permitió ver cómo las personas afectan y son afectadas por otras, y que la organización se construye con el esfuerzo y trabajo de cada empleado. Por lo tanto si un trabajador no sabe con claridad cuáles son sus funciones, afecta los procesos y flujos de trabajo.

De la misma forma la técnica puede servir para tomar decisiones acerca de la funcionalidad de los puestos, como puede ser su permanencia o desaparición en la organización. Además nos permite conocer por qué se presenta rotación y ausentismo en los trabajadores, ya que, al no conocer con claridad sus funciones, tienen una actitud negativa ante el trabajo.

El área de recursos humanos busca, por medio de la técnica del análisis de puestos colocar a “la persona adecuada en el puesto adecuado” con el fin de que el trabajador realice con éxito sus actividades dentro de la organización.

Es por eso que el objetivo de este trabajo se cumplió ya que permitió conocer las funciones, deberes y responsabilidades de cada puesto de la Clínica, así como elaborar las descripciones y los perfiles de éstos, permitiendo así que los empleados conocieran con claridad las actividades que deben realizar.

La sugerencia para la organización es que mantengan una actualizada y correcta descripción de puestos ya que con ésta se obtienen los siguientes beneficios:

- Permite comparar puestos y clasificarlos para que las compensaciones sean más equitativas.
- Sirve como herramienta para reclutar, seleccionar y contratar el personal.
- Facilita la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Realiza evaluaciones correctas al personal.
- Es vital en los planes de sucesión.

Otro punto importante en la revisión de la literatura sobre el tema de análisis de puestos es; que la gran mayoría de los autores coinciden tanto en la definición de análisis de puestos como en los métodos de recolección de datos utilizados en dicha técnica, así como en la forma de presentar el documento final. Por lo que esto facilita la aplicación de la técnica.

La Facultad de Estudios Superiores Iztacala tiene un currículo que proporciona una metodología basada en el método científico, investigación sistemática formando psicólogos con habilidades para intervenir en las problemáticas que presentan las organizaciones en la actualidad. Como psicólogas egresadas de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala tenemos la preparación profesional, hemos sido instruidas para la aplicación correcta de los principios y las generalizaciones de la psicología industrial. Tenemos la capacidad para hacer propuestas óptimas para la utilización de los recursos humanos. Asimismo podemos contribuir en las mejoras de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y los empleados.

Una problemática frecuente con la que se encuentra el psicólogo organizacional es que sus funciones dentro de la organización las realizan los licenciados en administración de empresas; los empresarios pasan por alto que el

psicólogo tiene la percepción de la organización como una unidad psicosocial a diferencia de otros profesionistas.

Este trabajo permite que futuros psicólogos consideren a la organización como un lugar para estudiar, observar y modificar la conducta; interviniendo y aplicando las habilidades adquiridas durante su formación.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). Análisis y descripción de puestos (job description). En: M. Alles (Ed.), ***Dirección estratégica de recursos humanos***. (257-302). Buenos Aires: Granica.
- Blanch, J. M. (1998) Psicología Social del Trabajo. En: J. Álvaro (Ed.), ***Psicología Social Aplicada***. (86-37). España, Madrid: Mc Graw-Hill.
- Blum, M. I. & Taylor, J. C. (1977). ***Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales***. México, D. F.: Trillas.
- Boudreau, J. W. y Milkovich, G. T. (1994) Condiciones de la Organización. En: J. W. Boudreau y G. T. Milkovich (Ed.), ***Dirección y Administración de Recursos Humanos***. (70-84). Wilmington, E. U.: Addison-Wesley Iberoamericana, S. A. 6ª edición.
- Chiavenato, I. (2000). Las organizaciones. En: I. Chiavenato, (Ed). ***Administración de Recursos Humanos***. (7-53). México, D. F.: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (2001). Reclutamiento y contratación. En: G. Dessler (Ed.), ***Administración del personal***. (84-121). México, D. F.: Prentice-Hall.
- Dunnette, M. D. & Kirchner, W. K. (1978). Introducción y perspectiva. Psicología de las relaciones obreropatronales. En: M. D. Dunnette (Ed.), ***Psicología Industrial***. (18-21, 201-221). México, D. F.: Trillas.
- Fernández, R. M. (1995). Introducción, Organización y trabajo, Análisis y descripción de puestos de trabajo: conceptos básicos En: R. M. Fernández. (Ed.). ***Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios***. (1-76). España: Díaz de Santos, S.A.
- Forsyth, P. (2001) Evaluar competencias. En: P. Forsyth (Ed). ***Formación y Promoción del personal***. (27-37). Barcelona: Gedisa.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. ***El comportamiento del individuo en las organizaciones***. México, D. F.: Oxford University.
- Gómez-Mejía, L. N. Balkin D. y Roberto L. C. (2001). Gestión de Flujos de trabajo y análisis del puesto de trabajo. En: L. N., Gómez-Mejía, (Ed). ***Dirección y Gestión de Recursos Humanos***. (55-95). España: Prentice Hall.

- Gregory, J. R. (2001). Evaluación industrial y organizacional. En: J. R. Gregory (Ed.), **Evaluación psicológica. Historia, principios y aplicaciones.** (477-505). México, D. F.: Manual Moderno.
- Lloyd, L. & Rue, L. W. (1996) Diseño y Análisis de puestos de trabajo. En: L. Lloyd y L. W. Rue (Ed.), **Gestión de Recursos Humanos** (88-107) España, Irwin.
- Perlman, S. (1989). **Psicología Social** México, D. F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Reyes, P. A. (2000). **Administración del personal.** México, D. F.: Limusa. Décima segunda reimpresión.
- Reyes, P. A. (1994). **El análisis de puestos ordinario.** En: P. Reyes (Ed.), El análisis de puestos. (13-29). México, D. F.: Limusa
- Richino, S. V. (1996). El puesto de trabajo y el perfil. En: S. V. Richino (Ed.), **Selección de personal.** (57-73). México, D. F.: Paidós.
- Ríos, S. A. y Arias, G. F (1986). Administración e Recursos humanos. En: G. F. Arias (Ed). **Administración de Recursos Humanos.** (23-47). México, D. F.: Trillas.
- Ríos, S. A. y Arias G. F. (1994). Análisis de puestos. En: F. G. Arias (Ed.), **Administración de Recursos Humanos.**(174-193). México, D. F.: Trillas.
- Robbins, S. P. (1999). ¿Qué es el comportamiento organizacional?. En: S. P. Robbins (Ed). **Comportamiento Organizacional.** (1-39). México, D. F.: Prentice Hall.
- Rodríguez, V. (1999) Planeación del personal. En: V. Rodríguez (Ed), **Administración moderna de personal.** (111-134). México, D. F.: Ecafsa.
- Sánchez, B. F. (1994) Análisis de puestos En: B. F. Sánchez (Ed.), **Técnicas de Administración de Recursos Humanos.** (128-147) México, D. F.: Limusa.
- Sherman, A. (1999). Requerimientos del puesto y contribuciones de los empleados. En: A. W. Sherman (Ed.), **Administración de Recursos Humanos.** (42-77). México, D, F.: Internacional Thomson Editores (11ª edición.)
- Maristany, J. (2000). Descripción de tareas. En: J. Maristany (Ed.), **Administración de recursos humanos.** (143-145). Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S. A.

- Morales, A. J. y Velandia, H. N. (1999) Análisis y descripción del puesto de trabajo. En: A. J. Morales y H. N. Velandia (Ed.), **Salarios Estrategia y Sistema salarial o de compensación**. (19-60). Colombia: Mc Graw Hill.
- Muchinsky, M. P. (2002). Criterios: normas para la toma de decisiones. En: M. P. Muchinsky. (Ed.). **Psicología aplicada al trabajo**. México, D. F.: Thomson Learning.
- Myers, I. (1994). Introducción a la Psicología. En: I. Myers (Ed.), **Psicología**. (26-41) 3ª Ed. España: Panamericana.
- Talafer, J. (1994) Técnicas de Entrevista. En: J. Talafer (Ed), **Organización y supervisión de recursos humanos**. (68-75) México, D. F.: Limusa
- William, B., Werther, J. y Keith, D. (2000) Análisis y diseño de puestos. En: B. William, J. Werther y D. Keith, **Administración de Personal y Recursos Humanos** (84-117) México, D. F.: Mc. Graw Hill 5ª edición.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaro, G. R. (1990). Descripción y valuación de puestos. En: G. R. Amaro (Ed.), **Administración del personal**. (103-139). México, D. F.: Limusa.
- Fertonani, M. & Actis, G. C. (1981). **Análisis y valuación de tareas**. España: Artes Graficas Grijalmo.
- French, W. L. (1989). Administración de sueldos y salarios. En: W. L. French (Ed.), **Biblioteca de administración de recursos humanos**. (427-434). México, D. F.: Limusa. Ediciones Ciencia y tecnología S. A. Vol. 6.
- Haller, G. B. (1971).Objetivos de la Psicología Industrial. En: G. B. Haller (Ed.), **Psicología Industrial**. (3-25). España: Ediciones Martínez Roca, S.A.
- Harris, O. J. (1982). La estructura de una organización formal y el comportamiento organizacional. En: O. J. Harris (Ed.), **Administración de Recursos humanos**.México, D. F.: Limusa.
- Harrsch, C. (1985). **El Psicólogo: ¿Qué hace?**. España: Alambra.
- Peiro, J. M. (1998). Psicología Social de las Organizaciones. En: J. L. Álvaro (Ed.), **Psicología Social Aplicada**. (156-196). España: McGraw-Hill.
- Zepeda, H. F. (1999). **Psicología Organizacional**. México: Pearson Educación.



## ANEXO 1

## CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO

Fecha\_\_\_\_\_

1 GENERALES

- 1.1 Nombre:\_\_\_\_\_
- 1.2 Denominación del puesto:\_\_\_\_\_
- 1.3 Clave \_\_\_\_\_
- 1.4 Nivel:\_\_\_\_\_
- 1.5 Área: (Administrativa) (Medica) (Odontológica)
- 1.6 Escolaridad:\_\_\_\_\_
- 1.7 Edad adecuada para desempeñar el puesto que usted realiza: de \_\_\_ a \_\_\_
- 1.8 Sexo: M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_ No importa el sexo \_\_\_\_\_
- 1.9 Estado civil: Soltero\_\_\_\_\_ Casado\_\_\_\_\_ No importa el estado civil \_\_\_\_\_
- 1.10 ¿Cuál es su jornada de trabajo?(día)de: \_a\_ (hr.)de: \_a\_ Comida:de: \_a\_
- 1.11 Localización física (piso, oficina, laboratorio, consultorio):\_\_\_\_\_
- 1.12 ¿Quien es su Jefe inmediato superior? Nombre:\_\_\_\_\_
- Puesto:\_\_\_\_\_
- 1.13 ¿Quién es su jefe indirecto? Nombre:\_\_\_\_\_
- Puesto:\_\_\_\_\_
- 1.14 ¿Tiene personal a su cargo?, ¿Qué puestos?\_\_\_\_\_
- 1.15 Localización en la organización.  
Elabore un organigrama que muestre la posición de su puesto dentro de la organización.

## Entrevista

2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y REQUERIMIENTOS

- 2.1 ¿En general, en qué consiste su trabajo? \_\_\_\_\_
- 2.2 Describa el objetivo general del puesto que ocupa: \_\_\_\_\_
- 2.3 Describa un día laboral completo desde que llega a la clínica (detállelo): \_\_\_\_\_
- 2.4 ¿Hay actividades que realice de forma Semanal, descríbalas (qué hace y cómo lo hace): \_\_\_\_\_
- 2.5 ¿Hay actividades que realice de forma quincenal, descríbalas (qué hace y cómo lo hace): \_\_\_\_\_
- 2.6 ¿Hay actividades que realice mensualmente, descríbalas (qué hace y cómo lo hace): \_\_\_\_\_
- 2.7 ¿Hay actividades eventuales, las puede describir (qué hace y cómo lo hace): \_\_\_\_\_
- 2.8 ¿En sus actividades es más frecuente el contacto personal, telefónico o electrónico? \_\_\_\_\_
- 2.9 ¿Qué instrucciones o disposiciones recibe claramente?, ¿De quién?, ¿Cómo son? \_\_\_\_\_
- 2.10 ¿Cada cuándo las recibe? \_\_\_\_\_
- 2.11 ¿Cómo se programa la ejecución del trabajo?, ¿Quién lo programa? \_\_\_\_\_
- 2.12 ¿El trabajo es repetitivo o se presentan nuevos elementos a considerar? ¿Cuáles? ¿Cada cuánto? \_\_\_\_\_
- 2.13 ¿A quién se dirige en caso de que surjan dificultades? \_\_\_\_\_
- 2.14 ¿Es responsable de dinero, trámites o procesos? ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- 2.15 ¿Durante cuánto tiempo se admiten posibles errores en la ejecución del trabajo? \_\_\_\_\_
- 2.16 ¿Qué daños pueden acarrear los errores al material, en la seguridad de otros, en el prestigio de la empresa, al proceso de trabajo, etc.? \_\_\_\_\_
- 2.17 Describa el ambiente de su espacio de trabajo (iluminación, corrientes, olores, ventilación, limpieza, etc.): \_\_\_\_\_
- 2.18 Describa qué elementos son necesarios para realizar su trabajo (escritorio, maquina de escribir, mostrador): \_\_\_\_\_
- 2.19 ¿Cuál es la posición física en la que generalmente se realizan sus actividades? \_\_\_\_\_
- 2.20 ¿Cuáles son los accidentes de trabajo a los que está expuesto? \_\_\_\_\_
- 2.21 ¿A qué enfermedades está expuesto durante su actividad? \_\_\_\_\_
- 2.22 ¿Cuáles considera que son los rasgos físicos deseables para la persona que ocupe su puesto (presentación): \_\_\_\_\_
- 2.23 Qué conocimientos son necesarios para desempeñar el puesto que ocupa (especificar): \_\_\_\_\_

2.24 ¿Qué habilidades se requieren para desempeñar el puesto que ocupa?

Dirigir y coordinar grupos de trabajo \_\_\_\_\_  
 Manejar situaciones difíciles \_\_\_\_\_  
 Habilidad para las relaciones humanas \_\_\_\_\_  
 Ser objetivo, concreto y preciso \_\_\_\_\_  
 Organizada \_\_\_\_\_  
 Otras: \_\_\_\_\_

2.25 ¿Cuáles son las características personales deseables para el puesto? \_\_\_\_\_

( ) responsable ( ) con criterio  
 ( ) dinámico ( ) entusiasta  
 ( ) enérgico ( ) seguro de sí mismo

2.26 ¿Es necesario un idioma para desempeñar el puesto, Cuál?

Idioma	Requiere leerlo %	Requiere leerlo y escribirlo %	Requiere hablarlo %	Requiere dominarlo %

2.27 ¿Se requiere experiencia para desempeñar el puesto?:

No necesaria: \_\_\_\_\_ Deseable: \_\_\_\_\_ Necesaria: \_\_\_\_\_  
 En puesto similar: \_\_\_\_\_ En el área: \_\_\_\_\_

Marcar	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
	No hace falta más de un mes	
	Es necesario más de un mes promedio de 3.	
	Más de 3 meses, pero menos de un año (especificar).	
	Más de un año (especificar).	

2.28 Capacitación requerida (marcar sólo un concepto).

\_\_\_\_\_ Menos de un mes  
 \_\_\_\_\_ Más de uno pero menos de tres meses  
 \_\_\_\_\_ Tres meses pero menos de 6  
 \_\_\_\_\_ Más de seis meses (especificar) \_\_\_\_\_

2.29 Iniciativa (si es necesario marcar varios conceptos).

\_\_\_\_\_ Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

\_\_\_\_\_ Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que

se presenten en el trabajo.

\_\_\_\_\_ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

\_\_\_\_\_ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

\_\_\_\_\_ Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

### 2.30 Esfuerzo (si es necesario marcar varios conceptos).

\_\_\_\_\_ Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

\_\_\_\_\_ Requiere mucha atención, durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar, seguir instrucciones, etc.

\_\_\_\_\_ Se requiere poner atención intensa en periodos regulares, al verificar cantidades, condiciones, etc.

\_\_\_\_\_ Se requiere atención constante, intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

### 2.31 Físico (si es necesario marcar varios conceptos).

\_\_\_\_\_ El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y sólo se realizan operaciones sencillas de un puesto de esta naturaleza.

\_\_\_\_\_ El trabajo requiere esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.

\_\_\_\_\_ Se requiere esfuerzo físico intenso, pero no de manera constante.

\_\_\_\_\_ El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

Elaboraron: Dania Reséndiz y Alejandra Domínguez

2004

# ANEXO 2

## ORGANIGRAMA

