

34



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

**ANALISIS DE PUESTOS EN UNA CLINICA
VETERINARIA DE PEQUEÑAS ESPECIES UBICADA
AL SUR DEL DISTRITO FEDERAL**

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

P R E S E N T A :

ENRIQUE MUÑOZ SEGOVIANO

ASESOR: JORGE I. REYES CASTRO



284311

MEXICO, D. F.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**Análisis de puestos en una clínica veterinaria de pequeñas especies
ubicada al sur del Distrito Federal.**

**Tesis presentada ante la división de estudios profesionales
de la Facultad de Medicina Veterinaria y
Zootécnia.**

**Universidad Nacional Autónoma de México para la obtención
del título de Médico Veterinario Zootécnista por:**

**Enrique Muñoz Segoviano
Asesor: Jorge I. Reyes Castro.**

México, D.F.

2000

DEDICATORIA

A MI MAMA

Ma. Del Pilar Segoviano García

Por su confianza y apoyo durante toda mi vida para llegar hasta aquí.

A MI PADRE

Heriberto Luis Muñoz Jardón

Por enseñarme a ser fuerte.

A MARIAN R. MIRANDA V.

Por creer en mi y apoyarme en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Al M.V.Z. y M.A. Jorge I. Reyes Castro

Por sus consejos y ayuda y por ser un amigo

A todos mis amigos y familiares

Que estuvieron atentos durante mi carrera

A Mario, Armando, Gerardo, Miguel y José

Por ser unos grandes amigos

RESUMEN

Muñoz Segoviano Enrique. Análisis de puestos en una clínica veterinaria ubicada al sur del Distrito Federal. (Bajo la dirección de: M.V.Z. y M.A. Jorge I. Reyes Castro). Se realizó un análisis de puestos en una Clínica Veterinaria de la Ciudad de México, determinando las funciones y actividades que se realiza en cada puesto.

En éste trabajo se definen conceptos sobre la técnica del análisis de puestos, los métodos y la forma de aplicar la técnica.

Se obtuvo información a través del método mixto, que consiste en la aplicación de un cuestionario, entrevistas y observación, éste método se aplicó en cada uno de los puestos. La información del cuestionario para la captura de datos dada por los empleados fue revisada y avalada por el dueño de la clínica, para posteriormente crear la descripción, la especificación y el perfil de cada uno de los puestos, con el fin de elevar el desempeño del personal; delimitando sus funciones para evitar el cruce de funciones y conflictos dentro de la clínica.

INDICE

	Pag.
RESUMEN	
I.TITULO	1
II.INTRODUCCIÓN	
Marco teórico	5
La técnica del análisis de puestos	5
Estructura del análisis de puestos	6
III.HIPÓTESIS	13
IV.OBJETIVO GENERAL	14
Objetivo específico	14
V. MATERIAL Y METODOS	15
Metodos de análisis de puestos	15
Método de la observación	15
Método del cuestionario	15
Método de la entrevista	16
Método mixto	17
VI. RESULTADOS	18
Aplicación de la técnica de análisis de puestos	18
Descripción de los puestos	19
Del Médico Veterinario Zootecnista	19
De la Secretaria-Recepcionista	26
Del Petuquero	33
Del Intendente	39
VII.CONCLUSIONES	46
VIII.LITERATURA CITADA	48
CUADROS	50

I. ANALISIS DE PUESTOS EN UNA CLINICA VETERINARIA DE PEQUEÑAS ESPECIES UBICADA AL SUR DEL DISTRITO FEDERAL

II. INTRODUCCIÓN

La dinámica de los cambios económicos que experimenta el país, ha obligado a sus diferentes sectores económicos a tomar medidas que les permita enfrentar en forma favorable dichos retos.

Para que estas medidas sean las idóneas se ha requerido de estudios previos que muestren la realidad actual en las que se desarrollan las empresas con el objeto de conocer su problemática y lograr propuestas acertadas, lo cual no es sencillo si se toma en cuenta que el 98% está formado por micro, pequeñas y medianas empresas, siendo las primeras las de mayor número. (1)

Algunas de las características que se pueden identificar con un común denominador dentro del área de recursos humanos en este tipo de empresas son:

1. - La idea del empresario de ser el "hombre orquesta", no delegando funciones.
2. - Regularmente los familiares no solo intervienen en el negocio, sino que además ocupan puestos claves del mismo, ya sea que estén capacitados para ello o no.
3. - Falta de capacitación de personal.
4. - Falta de seguimiento de normas de higiene y seguridad.
5. - Carecen algunas de un registro adecuado de sus trabajadores.
6. - Poca atención al cliente.
7. - Los empleados desarrollan todo tipo de actividades que se les encomienda.

Por todo lo anterior se debe realizar el perfil de puestos que la empresa requiere y plantear un programa concreto para lograrlo (análisis de puestos), convenciendo al empresario de la necesidad que existe, de que los puestos claves de la empresa los ocupen las personas capacitadas para el mismo. (10)

Una definición de análisis de puestos: "Es el conjunto de métodos y procedimientos utilizados para adquirir un entendimiento de los trabajos". (2)

Otra definición sería: "El proceso que consiste en obtener todos los hechos y parámetros convenientes acerca del puesto en consideración". (15)

El análisis de puestos contempla lo siguiente:

- Elemento: la unidad más reducida en la que se puede dividir el trabajo
- Tarea: actividad identificable como distinta; que incluye un paso lógico y necesario para el cumplimiento de una labor.
- Función: segmento significativo del trabajo realizado en un puesto, que por lo general comprende varias tareas.
- Puesto: una o más funciones que requieren los servicios o actividades de un trabajador para su cumplimiento; hay tantos puestos como trabajadores y vacantes existan en una organización.
- Empleo: un grupo de puestos idénticos o esencialmente similares con respecto a las tareas cumplidas.
- Ocupación: un grupo de empleos similares en términos de conocimiento, capacidades, aptitudes, formación y experiencia del trabajo que se exigen de los trabajadores para cumplirlo con éxito. (11)

Se considera que el análisis de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier tipo de tecnificación a partir de este llevar a cabo otro tipo de estudios como puede ser administración de salarios, calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización y bases de la planeación estratégica.

La importancia del análisis de puestos radica primordialmente, en que es la base para una adecuada administración de recursos humanos.

Las tareas o trabajos a efectuar en una organización, se llevan a cabo por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero cada una de estas partes estará conformada por puestos que tendrán a su cargo determinadas funciones, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudio, experiencia e iniciativa. Debido a las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varían en cada caso, es importante examinar las características de cada puesto y establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo de la manera más adecuada para la organización. (12)

El análisis de las funciones de los puestos se centra en cuatro dimensiones de un puesto individual.

1. - Lo que el trabajador hace en relación con la información, las personas y las tareas.
2. - Qué métodos y técnicas utiliza el trabajador.
3. - Qué maquinas, herramientas y equipo utiliza el trabajador.
4. - Qué materiales, productos o servicios produce el trabajador.

Las tres primeras están relacionadas con las actividades del trabajo y la cuaría con sus resultados. (5)

Un punto importante debe quedar claro, ésta técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe. (4)

Para ello es necesario establecer manuales de procedimientos y procesos para que sea quién sea el que trabaje en cierta posición o en cierto lugar, logre tener el mismo desenvolvimiento.

Que no sea una persona la que trabaja sino un puesto el que se cubre. Que quién sea, pueda con el tiempo alcanzar y/o mejorar el desempeño de sus antecesores. (7)

La primera operación del análisis de puestos consiste en la compilación de información con respecto a los puestos: qué es lo que hacen los trabajadores (funciones y tareas que ejecutan); en qué forma lo hacen (manera como ejecutan cada tarea); por qué lo hacen (propósito de cada tarea o producto de la operación); qué materiales, herramientas, procedimientos, equipo, principios, directrices, etc., se utilizan en la ejecución de cada tarea; en qué condiciones se cumplen.

La segunda operación consiste en verificar los conocimientos (en términos de educación, formación y experiencia), calificaciones y aptitudes requeridas para que el trabajador pueda cumplir cada tarea a un nivel aceptable de competencia. (15)

Los tres principales métodos de compilación de datos son: 1) el cuestionario; 2) la entrevista; 3) la observación directa en el lugar de trabajo. (3)

MARCO TEÓRICO

1. La técnica del análisis de puestos:

El análisis de puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización. La técnica del análisis de puestos consta de cinco pasos que son:

1. **Recopilación de información:** consiste en recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma más eficiente. El analista debe obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible, sea en dicha entrevista o por otros métodos como la observación directa, cuestionarios, cintas de video o métodos mixtos.
2. **Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo.** Es decir, las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
3. **Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis de puestos.**
4. **Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.**
5. **Archivar los resultados del análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos; siempre será de gran utilidad para cuando se requiera algún estudio.**

Estructura del análisis de puestos

Encabezado

En el encabezado se deben anotar los datos generales de la organización o empresa, tales como:

- a. Razón social
- b. Rama o giro (a qué se dedica la empresa)
- c. Domicilio legal (lugar donde se ubica la empresa)

Identificación del puesto

En este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o de los puestos que conforman un a organización. Estos datos son los siguientes:

- a. Nombre del puesto.
- b. Clave del puesto.
- c. Nivel jerárquico
- d. Ubicación del puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa)
- e. Sueldo mensual.
- f. Compensaciones.
- g. Otro nombre del puesto.
- h. Especificar tipo de contrato.
- I. Tipo de puesto.
- j. Números empleados en el puesto.

- k. Jornada de trabajo.
- l. Puesto inmediato superior.
- m. Puesto inmediato inferior.
- n. Supervisión recibida (tipo de supervisión que recibe el puesto).

2. Descripción genérica

En la descripción genérica se definen en forma de objetivo (s) todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.

3. Descripción específica

En la descripción específica se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado.

Todas y cada una de las actividades deben ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una.

Si el trabajo es un proceso largo se deben separar las actividades en diarias, periódicas y eventuales.

4. Especificación del puesto

La especificación se deriva de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo. A estos requisitos también se le llaman factores que a su vez son clasificados en categorías, los cuales son las siguientes:

1. Habilidad.
2. Esfuerzo.

3. Responsabilidad.

4. Condiciones de trabajo.

Habilidad

La habilidad comprende:

- Conocimiento del equipo.
- Conocimiento de herramientas.
- Conocimiento de operaciones.
- Conocimiento de métodos.
- Adaptabilidad a diversos puestos.
- Ingenio.
- Iniciativa.
- Destreza manual.
- Instrucción general.
- Inventiva.
- Experiencia.

Esfuerzo

El esfuerzo comprende factores como:

- Físico.
- Mental.
- Auditivo.
- Visual.

Responsabilidad

La responsabilidad comprende factores como:

- Calidad.
- Cantidad.
- Datos confidenciales.
- Dinero.
- Costos.
- Equipo.
- Procesos.
- Trabajo de otros.
- Seguridad de otros.

Situaciones de trabajo

Comprende factores como:

- Calor.
- Humedad.
- Iluminación.
- Polvo.
- Ruido.
- Frío.
- Olores.

Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

- Caídas.
- Cortadas.
- Mordidas.
- Fracturas
- Infecciones, etc.

En toda empresa debe existir un reglamento que se debe cumplir. Para cuidar que se cumpla, existen comisiones mixtas de seguridad e higiene que son las que se encargan de vigilar que los trabajadores utilicen el equipo de seguridad en forma adecuada y además cumplan con las debidas medidas de higiene dentro de la empresa. Éstas medidas tienen la finalidad de evitar y prevenir tanto accidentes como enfermedades profesionales.

5. Perfil

En el perfil del puesto se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar ese puesto en especial. (4), (6), (10).

Con el propósito de ubicar a la persona indicada en el puesto adecuado, por medio de cuestionarios aplicados al personal se pueden analizar con apoyo de los programas de computación; las potencialidades y características generales de cada persona y cada puesto y las habilidades y actitudes, responsabilidades y grados de riesgo y adecuación de quien lo debe ocupar. (9)

Así como en las clínicas veterinarias el cuidado de la salud se ha sumado a la "revolución de la calidad". Cada vez se está exigiendo a los proveedores de atención médica que demuestren la calidad del servicio que brindan a los clientes / pacientes.

La mayoría de los clientes no poseen los conocimientos para evaluar los aspectos técnicos de la atención médica que reciben. Algunas veces forman sus opiniones a partir de las observaciones y juicios con relación a las cosas con las que están familiarizados: la limpieza del lugar, el modo en que el personal de recepción los recibe, la preocupación y el respeto del médico veterinario o de los ayudantes. Es necesario aumentar la productividad de los empleados, para dar un mejor servicio a nuestros clientes, esto se logra preparando una guía para el empleado, establecer las condiciones de trabajo, horas de trabajo, salarios y dedicando un tiempo al entrenamiento de personal.

Todo esto indica, que la relación existente entre el análisis de puestos y lo anteriormente señalado son los principales juicios que se deben tomar en cuenta para la elaboración del perfil del puesto, y así poder brindar una mejor calidad de los servicios y la satisfacción del cliente. (13)

Por lo anterior es necesario realizar un estudio de los puestos (análisis de puestos) y conocer las actividades encomendadas a cada uno de los empleados para poder aumentar la calidad de los servicios. (14)

Dentro del marco legal: la ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se encuentran a su amparo, porque son un número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aún en los del mismo tipo, de una empresa a otra.

La ley federal del trabajo en su artículo 25 fracción III dice: "El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

El artículo 134 en su fracción IV dice: "son obligaciones de los trabajadores, ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Estas dos disposiciones requieren que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre el contratante y el contratado. (8)

La clínica de este estudio se encuentra ubicada en una zona comercial al sur del Distrito Federal, la cual esta dirigida a gente de clase media alta, en esta clínica la magnitud de los movimientos en los servicios de peluquería, pensión, consultas, y venta de accesorios es grande, por lo que se requiere establecer un análisis de puestos para conocer las actividades y tareas de cada puesto para obtener una mayor productividad de ellos.

III. HIPÓTESIS

- Si es posible elaborar los perfiles de los puestos de la clínica veterinaria.

IV. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de puestos en una clínica veterinaria de la ciudad de México, y determinar a través de la técnica de análisis de puestos las funciones y actividades que se realizan en cada puesto de trabajo, a fin de hacer una definición y estructuración detallada de cada uno de ellos, y así poder cumplir con los objetivos para los cuales han sido creados.

Objetivo específico:

- Elaborar los perfiles de los puestos de la clínica en estudio.

V. MATERIAL Y METODOS

La clínica es de dos plantas, siendo de 42 metros cuadrados cada una, en la planta baja se localiza el área de recepción; venta de artículos y animales; también se localiza el área de consulta y de hospitalización, en éstas áreas se encuentran los puestos de Médico Veterinario y el de Secretaria-recepcionista; en la planta alta, se localiza el área de estética, y el área de pensión, en ésta área se encuentra el puesto de peluquero, el puesto de intendencia no tiene un área fija.

Los puestos en estudio son: Médico Veterinario, Secretaria-recepcionista, Peluquero e Intendencia.

MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Método de la observación

Las tareas de carácter repetitivo son las que mejor se prestan para una observación, de lo que realmente hace el trabajador. La observación suele poner en claro ciertos aspectos que no habrían sido resueltos por la entrevista o el cuestionario por sí solos. Puede utilizarse la observación directa o indirecta, la indirecta es la observación que se lleva a cabo con la ayuda de herramientas como la cámara fotográfica o la videocámara.

Método del cuestionario

La utilización del cuestionario presenta una serie de ventajas, en primer lugar, es el método más eficaz en términos de costos, puesto que permite obtener información de un gran número de trabajadores en un lapso relativamente breve.

En segundo lugar; los trabajadores participan activamente en llenar el cuestionario; suministran un conocimiento detallado e íntimo de sus puestos.

Sin embargo; el método de cuestionario presenta también algunos inconvenientes.

A) Éste método no se aplica a personas que no sepan leer ni escribir.

B) Algunas personas con un bajo nivel de educación no son capaces de escribir en forma completa y exacta las tareas que constituyen su labor. Algunos por ejemplo, insistirán en ciertas características mientras que desatenderán otras por completo.

Método de la entrevista

La entrevista personal se define como: Una conversación entre el entrevistador y el respondiente, hecha con fines especiales, una conversación en que, tanto el tema, como la dirección, las proporciona el entrevistador, aunque el respondiente generalmente tendrá la oportunidad de ampliar sus puntos de vista sobre el asunto que están discutiendo. ¹

En realidad casi siempre resulta necesaria una entrevista a fin de obtener datos precisos, completos, y constituye un medio eficaz para controlar los datos de que ya se dispone acerca del puesto.

En la práctica, mientras que un método permite obtener información esencial es casi imposible obtener una información completa exclusivamente gracias a ese método; en general se utiliza una combinación de los tres métodos.

Método mixto

Cada uno de los anteriores métodos utilizado para obtener información del puesto posee ciertas ventajas y desventajas que limitan o favorecen su efectividad en su aplicación. Para obtener la mayor utilidad a la hora de aplicarlos, es recomendable la combinación de estos métodos ya que así contrarrestamos las desventajas y obtendremos más provecho de las ventajas. (6)

Ante la necesidad de recopilar información acerca de los puesto que existen en la clínica veterinaria se utilizaron los tres métodos; el cuestionario, la entrevista y la observación.

El cuestionario se formuló de acuerdo a las necesidades de la clínica para poder obtener la información requerida, este cuestionario se aplicó a cada uno de los empleados. (Ver cuadro 1.)

La entrevista fue un complemento del cuestionario ya que por ser un método más directo; con los empleados se despejaron dudas sobre el cuestionario y se utilizó en todo el proceso del análisis de puestos.

La observación, como un método complementario del análisis, también se utilizó, en este caso, con ayuda de una videocámara.

¹ Ronald R. Weiers: Investigación de mercados

VI. RESULTADOS

APLICACIÓN DE LA TÉCNICA EN LA CLÍNICA VETERINARIA

Uno de los primeros pasos para elaborar el análisis de puestos es conocer la empresa, a que se dedica principalmente, cuantos puestos y trabajadores existen, cual es la jornada laboral, etc.

Este primer contacto también permite presentarse ante el personal de la empresa esto con el fin de dar confianza a los trabajadores para poder obtener datos más precisos y no dañen nuestros resultados.

En el reconocimiento de la empresa se detectó que la clínica cuenta con los siguientes puestos:

Nombre del puesto.	Número de puestos
Médico veterinario	2
Secretaria-recepcionista	1
Peluquero	1
Intendencia	1

Descripción de los puestos.

Nombre del puesto: Médico Veterinario Zootecnista.

Nombre de la clínica: El corralito.

Descripción genérica

Las principales acciones en el puesto son llevar el control de la clínica; deberá tomar en cuenta todos los informes y problemas que se presenten y tomar decisiones trascendentales para el buen funcionamiento de la misma; llevar a cabo toda las acciones pertinentes en cuanto a medicina se refiere, llámese consultas, cirugías, hospitalización, vacunación, etc.

Descripción específica

Actividades diarias:

1. Revisar las citas pendientes, en la agenda diaria
2. Atender a los pacientes
3. Evaluar y decidir sobre el tratamiento idóneo
4. Atender a los animales que se encuentran hospitalizados en la clínica
5. Revisar a los animales que se encuentran en pensión, venta y consignación
6. Realizar la limpieza de la mesa de auscultación después de cada consulta.

Actividades periódicas:

- 1. Archivar y revisar expedientes de los pacientes**
- 2. Lavar campos e instrumental de cirugía**
- 3. Revisar la falta de medicamento.**

Actividades eventuales:

- 1. Atender al público para venta de accesorios**
- 2. Llevar a pacientes a tomas radiográficas.**

PERFIL DEL PUESTO

**PUESTO: MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA A CARGO
CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO**

Factor	Especificaciones
---------------	-------------------------

Educación y Experiencia:	
Nivel de estudios y presentación	Debe contar con estudios de licenciatura en Medicina Veterinaria y Zootecnia y debe contar con cédula profesional. Debe contar con una presentación adecuada en clínica.
Experiencia previa	Contar con los conocimientos en medicina veterinaria de pequeñas especies en un periodo mínimo de 2 años.
Responsabilidad:	
Responsabilidad sobre la supervisión realizada	Lleva a cabo la supervisión de la clínica de acuerdo al tiempo libre que tiene entre una consulta y otra.
Responsabilidad sobre políticas	Debe seguir las políticas establecidas en la clínica: utilización de equipo; horario de trabajo; de 10:00 a 14:00 hrs, y de 16:00 a 20:00 hrs. De lunes a sábado y de 10:00 am a 15:00 hrs, los domingos.
Responsabilidad sobre métodos	Tiene toda la libertad para organizarse y decidir sobre el método idóneo para realizar su trabajo.
Responsabilidad sobre materiales	Debe evitar el desperdicio y daños de materiales, como son: los biológicos; material de curación e instrumental.

PERFIL DEL PUESTO cont.

**PUESTO: MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA A CARGO
CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO**

Factor	Especificaciones
Responsabilidad sobre confianza y honestidad	Debe contar con una alta responsabilidad y honestidad.
Responsabilidad sobre contactos	Debe mantenerse en contacto con la secretaria, con el personal de intendencia y con el peluquero, para llevar el control de la clínica y llevar un estrecho contacto con los clientes.
Responsabilidad sobre registros e informes	Debe registrar la consulta dada, realiza un informe sobre la situación del paciente, y su tratamiento, esto deberá ser en formas impresas tanto para el cliente como para la clínica.
Responsabilidad sobre material y equipo	Debe emplear el material e instrumental de manera adecuada, informa de la necesidad de mantenimiento al médico titular de la clínica. El descuido puede resultar en daño al equipo, y al no dar aviso, el servicio puede ser deficiente.
Responsabilidad sobre el trabajo de otros	Supervisa todo el personal de la clínica, es decir: la secretaria-recepcionista, el intendente y el peluquero, hace frente a problemas emergentes conforme se presentan, plantea y dirige las soluciones.

PERFIL DEL PUESTO cont.

**PUESTO: MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA A CARGO
CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO**

Factor	Especificaciones
Responsabilidad sobre la seguridad personal	Debe llevar a cabo las normas de seguridad e higiene, para evitar cualquier riesgo de enfermedad profesional.
Vigilancia.	Debe estar atento en cuanto al comportamiento de los animales hospitalizados y en consulta para tomar las medidas pertinentes.
Concentración mental	Debe concentrarse al máximo ante la presencia del paciente, y obtener la mayor información por parte del dueño.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA A CARGO
CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO

Factor	Especificaciones
Adaptabilidad	Debe ser flexible con todo tipo de personas, ya que es él quien tiene que estar en contacto permanente con los clientes.
Precisión	Debe ser preciso en las técnicas quirúrgicas; en la utilización de instrumental.
Requisitos físicos:	
Destreza manual	Debe emplear instrumental quirúrgico, y de curación, lo cual requiere de la destreza manual eficiente.
Actividad física	Pasa la mayor parte del tiempo de pie y caminando, también se requiere de posturas tales como inclinaciones, trabajar de cuclillas, y algunas otras posturas molestas. Normalmente el ritmo de trabajo no es muy acelerado, exceptuando las cirugías y situaciones emergentes.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA A CARGO CLINICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Fuerza	Ser capaz de levanta pesos que van desde los 2 a 15 kilogramos; en forma intermitente; de 20 a 30 kilogramos y ocasionalmente más de 30 kilogramos.
Empleo sensorial	Debe utilizar los sentidos como es la visión, el sentido auditivo, el olfato y el tacto principalmente, para poder realizar las tareas que se le presenten, así también para la supervisión de los trabajadores.
Condiciones de trabajo:	
Condiciones ambientales	Las condiciones de trabajo son favorables, se encuentra en un ambiente bien ventilado, no presenta situaciones de extremo calor ni frio y también realizará consultas a domicilio.
Riesgos de trabajo	La incidencia de enfermedades es alta en aquellas enfermedades de tipo zoonotico, por lo que se debe saber usar las medidas de higiene y seguridad, como es: la utilización de bata; guantes; cubre bocas; así también se debe utilizar todo tipo de equipo para sujetar animales, como es la utilización de bozales, cuerdas, laza perros etc. Para evitar mordidas

Nombre del puesto: Secretaria-Recepcionista.

Nombre de la clínica: El corralito.

Descripción genérica

Se encarga de abrir el establecimiento, revisa y transcribe la correspondencia del día en la grabadora telefónica como en el buzón, organiza las citas tanto para estética como para consulta, realiza pedidos y pagos a los proveedores y deposita dinero en el banco, también revisa el aseo de la clínica en ausencia del Médico Veterinario Zootecnista, recibe a los clientes y los encamina hacia el consultorio o a la estética, realiza actividades como la venta de artículos y accesorios para mascotas, así como la venta de mascotas y asume otras funciones conexas.

Descripción específica

Actividades diarias:

1. Revisar la correspondencia tanto grabada como de buzón
2. Concertar citas y organizarlas para consulta y para estética
3. Atender al público para venta de accesorios y mascotas
4. Llamar a los clientes para recordar citas
5. Mandar correspondencia.

Actividades periódicas:

1. Hacer pedidos a proveedores
2. Realizar los pagos de proveedores

3. Realizar la limpieza del área de oficina

Actividades eventuales:

1. Ayudar a los médicos veterinarios a sujetar animales.
2. Llevar animales a rayos X.
3. Llevar muestras al laboratorio.
4. Traer alimento para mascotas.

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO: SECRETARIA RECEPTORISTA CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones

Educación y Experiencia:	
Nivel de educación	Debe contar con estudios de preparatoria o su equivalente o contar con carrera técnica afin. Y una excelente presentación
Experiencia previa:	Contar con los conocimientos y habilidad en el manejo de equipo de oficina.
Responsabilidad:	
Responsabilidad sobre la supervisión realizada	Lleva a cabo la revisión en el área de ventas, así como la supervisión del peluquero y del intendente en ausencia del MVZ.
Responsabilidad sobre políticas	Debe seguir las políticas establecidas en la clínica: El horario de trabajo, será de 10:00 a 14:00 hrs, y de 16:00 a 20:00 hrs. De lunes a sábado
Responsabilidad sobre métodos	Tiene libertad para organizarse, con previa autorización del Médico Veterinario, también cuenta con la decisión de ordenar al intendente a realizar la limpieza, es la responsable de abrir la clínica, revisa la contestadora y transcribe los mensajes.
Responsabilidad sobre materiales y suministros	Debe utilizar el material en forma responsable, evitando el desperdicio o dañando los materiales, como son: formas impresas; papel; jabón; etc.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: SECRETARIA-RECEPCIONISTA. CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Responsabilidad sobre confianza y honestidad	Debe contar con una alta responsabilidad y honestidad, ya que se encuentra al frente de la caja chica, hace depósitos, y realiza el pago a proveedores.
Responsabilidad sobre contactos	Debe mantenerse en contacto con el personal de intendencia y con el peluquero, para llevar una ordenada coordinación de tareas, también llevar un estrecho contacto con los clientes.
Responsabilidad sobre registros e informes	Debe registrar la consulta en el libro administrativo, también de notificar al Médico Veterinario las consultas pendientes y al peluquero sobre las estéticas a realizar.
Responsabilidad sobre equipo	Debe llevar a cabo un buen uso del escritorio, la computadora, así como del teléfono. El descuido puede resultar en daño al equipo, y al no dar aviso, el servicio puede ser deficiente.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: SECRETARIA-RECEPCIONISTA
CLÍNICA VETERINARIA: EL CÓRRALITO

Factor	Especificaciones
Responsabilidad sobre el trabajo de otros	Lleva la responsabilidad sobre personal de la clínica, es decir: El intendente y el peluquero, en ausencia del Médico Veterinario; hace frente a problemas emergentes conforme se presentan, plantea y dirige las soluciones.
Responsabilidad sobre la seguridad personal	Debe llevar a cabo las normas de seguridad e higiene, para evitar cualquier riesgo de enfermedad profesional. Como es la utilización de guantes; cubre bocas, etc.
Vigilancia.	Debe estar atento en el área de ventas, y tener la capacidad para dar información y asesoría sobre ciertos productos, en caso de dudas, preguntar al Médico Veterinario.
Concentración mental	Debe contar con una buena concentración al recibir recados ó consultas ya sea por teléfono ó personales, transcribirlos y notificarlos a quienes correspondan.
Juicio	Debe preguntar primero al Médico Veterinario Zootecnista sobre la posibilidad de llevar a cabo acciones tales como salidas, permisos, etc.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: SECRETARIA-RECEPCIONISTA CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Iniciativa	Debe contar con una iniciativa de convencimiento para la venta de accesorios y alimentos, así como dar información sobre los servicios que proporciona la clínica.
Ingenio	Debe tener ingenio para poder llevar a cabo decorados en la recepción y hacer más atractiva la clínica.
Adaptabilidad	Es la primera persona que tiene contacto con el público, es la que da la imagen a la empresa y por lo tanto; debe ser cordial y amable con los clientes.
Precisión	Debe ser preciso en cuanto a la ortografía, por lo que deberá tener menos del 5 % de errores en un escrito de una cuartilla.
Requisitos físicos:	
Destreza manual	Debe contar con la destreza necesaria para utilizar la computadora, el fax, y la calculadora.
Actividad física	Debe estar una parte del tiempo sentada y otra parte caminando, también se requiere de posturas tales como inclinaciones, trabajar de cuclillas, y algunas otras posturas molestas. Normalmente el ritmo de trabajo no es muy acelerado.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: SECRETARIA-RECEPCIONISTA CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Fuerza	Normalmente levanta pesos de 2 kilogramos; en forma intermitente: de 5 a 20 kilogramos y ocasionalmente más de 30 kilogramos.
Condiciones de trabajo:	
Condiciones ambientales	Las condiciones de trabajo son favorables, se encuentra en un ambiente bien ventilado, no presenta situaciones de extremo calor ni frío y también realiza tareas a la intemperie.
Riesgos de trabajo	La incidencia de enfermedades es alta en aquellas enfermedades de tipo zoonótico, por lo que se deben usar las medidas de higiene y seguridad, como es: la utilización de bata; guantes; cubre bocas; así también se debe utilizar todo tipo de equipo para sujetar animales, como es la utilización de bozales, cuerdas, laza perros etc. Para evitar mordidas, y la utilización adecuada de escaleras, banquillos u otros medios para evitar caídas.

Nombre del puesto: peluquero

Nombre de la clínica: El corralito.

Descripción genérica

Se encarga de bañar a los perros, y realiza el corte de pelo a aquellos que lo requieran acorde a estándares preestablecidos, o en su caso al gusto del cliente.

Descripción específica

Actividades diarias:

1. Bajar por el perro y llevarlo al área de estética.
2. Llevar al perro a una jaula de contención en orden de ingreso, respetando aquellos clientes, que solicitan cita.
3. Calentar agua.
4. Bañar al perro con agua tibia, shampoo o jabón especial para perros
5. Secar el pelo del perro.
6. Realizar los cortes apropiados de acuerdo a la raza.
7. Cortar las uñas.
8. Limpiar los oídos.
9. Colocarlo en una jaula limpia, en espera de su dueño.
10. Realizar la limpieza del área de trabajo, como es la mesa, el piso y material utilizado.

Actividades periódicas:

1. Responder llamadas para corroborar citas.
2. Realizar llamadas para dar aviso a los clientes de poder pasar por su mascota.
3. Realizar la limpieza de jaulas.

Actividades eventuales:

1. Apoyar al Médico Veterinario a sujetar animales.
2. Llevar animales a toma de radiografías.
3. Otras que se le encomiende.

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO: PELUQUERO CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Educación y Experiencia:	
Nivel de educación	Debe contar con estudios mínimos de secundaria y de preferencia que cuente con un curso de estética canina.
Experiencia previa:	Contar con los conocimientos del puesto durante 1 año.
Responsabilidad:	
Responsabilidad sobre políticas	Debe seguir las políticas establecidas en la clínica: como la hora de entrada, de salida la hora de comida, y los descansos, así como la utilización de bata, cubre bocas, etc. El horario de trabajo, será de 10:00 a 18:00 hrs. De lunes a sábado.
Responsabilidad sobre métodos	Tiene toda la libertad para organizarse y decidir sobre el método idóneo para realizar su trabajo, de acuerdo al tipo de corte o especificaciones especiales dadas por el cliente.
Responsabilidad sobre materiales y suministros	Debe evitar el desperdicio y daños de materiales, como son: el calentador, las rasuradoras, las tijeras, las navajas y el shampoo.
Responsabilidad sobre confianza y honestidad	Debe contar con una alta responsabilidad y honestidad.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: PELUQUERO CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Responsabilidad sobre la relación con otras personas	Debe mantenerse en contacto con la secretaria, para llevar el control de las estéticas a realizar.
Responsabilidad sobre registros e informes	Debe registrar la estética realizada en coordinación con la secretaria, realiza un informe sobre la misma en el libro de consultas y estéticas.
Responsabilidad sobre maquinaria y equipo	Debe emplear el material de forma adecuada, informa de la necesidad de mantenimiento al médico titular de la clínica. El descuido puede resultar en daño al equipo, y al no dar aviso, el servicio puede ser deficiente. Revisa el equipo continuamente ya que se trata de equipo que se utiliza durante toda la jornada.
Responsabilidad sobre la seguridad personal	Debe llevar a cabo las normas de seguridad e higiene, para evitar cualquier riesgo de enfermedad profesional.
Vigilancia.	Debe estar atento en cuanto al comportamiento de los animales para poder llevar un adecuado manejo de los mismos y evitar lesiones tanto al animal como en su persona.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: PELUQUERO CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Concentración mental	Debe concentrarse al máximo durante la realización de la estética para evitar posibles daños al animal, lo cual implicaría un mal prestigio a la clínica.
Análisis	Debe realizar un minucioso estudio previo de la condición del pelo y de la piel del animal durante el baño.
Juicio	Debe tomar la decisión más adecuada para llevar a cabo el corte de pelo, de acuerdo al análisis previo, tomando en cuenta el tipo de corte dependiendo de la raza.
Iniciativa	Debe elegir el corte idóneo para el animal, de acuerdo al tipo de raza o condición del pelo, para satisfacer al cliente.
Ingenio	Debe emplear su ingenio para obtener resultados satisfactorios en cuanto a la estética realizada.
Precisión	Debe ser preciso en cuanto al tipo de corte de acuerdo a los estándares establecidos.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: PELUQUERO	
CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Requisitos físicos:	
Destreza manual	Debe tener una destreza manual aceptable en cuanto al manejo de tijeras y rasuradoras.
Actividad física	Debe estar la mayor parte del tiempo de pie y caminando, también se requiere de posturas tales como, trabajar de cuclillas, y algunas otras posturas molestas. Normalmente el ritmo de trabajo no es muy acelerado.
Fuerza	Normalmente levanta pesos que van desde los 2 a 15 kilogramos; en forma intermitente: de 20 a 30 kilogramos y más de 30 kilogramos.
Condiciones de trabajo:	
Condiciones ambientales	Las condiciones de trabajo son favorables, se encuentra en un ambiente bien ventilado, no presenta situaciones de extremo calor ni frío.
Riesgos de trabajo	La incidencia de riesgos de trabajo es alta en aquellas enfermedades de tipo zoonótico, por lo que se deben usar las medidas de higiene y seguridad, como es: la utilización de overol o bata; cubre bocas; así también se debe utilizar todo tipo de equipo para sujetar animales, como es la utilización de bozales, laza perros etc. para evitar mordidas, o en su caso deberá notificar al M.V.Z. sobre la utilización de tranquilizantes, además debe utilizar adecuadamente las escaleras, banquillos u otros medios de elevación para evitar caídas.

Nombre del puesto: Intendencia

Nombre de la clínica: El corralito.

Descripción genérica

Se encarga de la limpieza de la clínica, como: barrer, trapear, limpiar jaulas, cambiar las camas de las jaulas, dar alimento y agua a los animales y tirar la basura.

Descripción específica

Actividades diarias:

1. Limpiar y cambiar las camas de las jaulas
2. Dar alimento y agua a las mascotas
3. Barrer, o aspirar, recoger la basura
4. Depositar la basura en los botes recolectores
5. Trapear con agua y limpiador para pisos
6. Tirar la basura.
7. Limpiar vidrios.
8. Lavar el cuarto de baño.

Actividades periódicas:

1. Limpiar peceras
2. Lavar ratoneras

Actividades eventuales:

1. Sujetar animales a consulta
2. Acomodar alimento
3. Limpiar la estantería
4. Limpiar la zona de estética.
5. Otros que se requieran

PEFIL DEL PUESTO

PUESTO: INTENDENTE CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones

Educación y Experiencia:	
Nivel de educación	Debe contar con estudios mínimos de primaria.
Experiencia previa:	Contar con los conocimientos básicos sobre el puesto por lo menos por 4 meses.
Responsabilidad:	
Responsabilidad sobre la supervisión realizada	Debe estar en contacto con el jefe inmediato (Secretaria recepcionista) para que supervise sus tareas y reciba ordenes para realizar cualquier actividad que se le encomiende.
Responsabilidad sobre políticas	Debe seguir las políticas establecidas en la clínica, como es la utilización de overol, o ropa adecuada, el horario de trabajo es de 10:00 a.m. a 14:00 p.m. de lunes a sábado.
Responsabilidad sobre métodos	Tiene la libertad para organizarse y decidir sobre el método idóneo para realizar su trabajo con previa autorización de su superior, ya sea el peluquero, la secretaria o el Médico Veterinario.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: INTENDENTE CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Responsabilidad sobre materiales y suministros	Debe evitar el desperdicio y daños de materiales y suministros, como son: el jabón, la jerga, el aromatizante, las cubetas, las escobas y trapeadores.
Responsabilidad sobre confianza y honestidad	Debe contar con una alta responsabilidad y honestidad.
Responsabilidad sobre contactos	Debe mantenerse en contacto con la secretaria y con el peluquero, para llevar a cabo la limpieza de la clínica.
Responsabilidad sobre registros e informes	Debe registrar las actividades encomendadas, y realizarlas en el período establecido, dar un informe oral al jefe inmediato de lo realizado durante la jornada.
Responsabilidad sobre maquinaria y equipo	Informa de la necesidad de mantenimiento y requerimientos de equipo al médico titular de la clínica. El descuido puede resultar en daño o falta de equipo, y al no dar aviso, la limpieza de la clínica no será la adecuada.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: INTENDENTE CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Responsabilidad sobre el trabajo de otros	Éste puesto no tiene subordinados por lo que no tiene responsabilidad sobre el trabajo de otros.
Responsabilidad sobre la seguridad personal	Debe llevara a cabo las normas de seguridad e higiene, para evitar cualquier riesgo de enfermedad profesional.
Vigilancia.	Debe estar atento en la limpieza de la clínica. El tiempo requerido para ésta actividad debe ser constante, durante la jornada laboral.
Concentración	Debe concentrarse al realizar sus tareas de limpieza y recolección de basura, y al limpiar los cristales ya que un descuido puede resultar peligroso.
Análisis	Debe analizar los lugares y materiales a limpiar para prever el material y equipo necesario.
Juicio	Debe tomar la decisión para ejecutar una limpieza adecuada, así como llevar a cabo el retiro de basura al momento del llenado de los botes colectores.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: INTENDENTE CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones
Iniciativa	Debe tomar la iniciativa para llevar a cabo la limpieza al inicio de la jornada, limpiar jaulas, dar alimento y agua fresca a los animales para venta y consignación.
Ingenio	Debe emplear su ingenio para obtener resultados satisfactorios en cuanto a la limpieza de la clínica.
Adaptabilidad	Debe ser adaptable a todo tipo de actividad.
Precisión	Debe tener especial cuidado al llevar la limpieza de los vidrios.
Requisitos físicos:	
Destreza manual	Debe tener cuidado en el manejo de materiales frágiles como son vidrios materiales corrosivos e infecciosos.
Actividad física	Debe estar la mayor parte del tiempo de pie y caminando, también se requiere de posturas tales como inclinaciones, trabajar de cuclillas, y algunas otras posturas molestas. Normalmente el ritmo de trabajo no es muy acelerado.
Fuerza	Normalmente levanta pesos que van desde los 2 a 15 kilogramos; en forma intermitente: de 20 a 30 kilogramos y ocasionalmente más de 30 kilogramos.
Empleo sensorial	Debe utilizar todos los sentidos para poder realizar las tareas que se le presenten.

PERFIL DEL PUESTO cont.

PUESTO: INTENDENTE	
CLÍNICA VETERINARIA: EL CORRALITO	
Factor	Especificaciones

Condiciones de trabajo:	
ambiente	Las condiciones de trabajo son favorables, se encuentra en un ambiente bien ventilado, no presenta situaciones de extremo calor ni frío, la mayor parte de las tareas son en condiciones de humedad y también realiza tareas a la intemperie.
Riesgos de trabajo	La incidencia de enfermedades es alta en aquellas enfermedades de tipo zoonótico, por lo que se deben usar las medidas de higiene y seguridad, como es: la utilización de bata; guantes; cubre bocas; etc. Para evitar posibles daños físicos y de salud, también debe utilizar adecuadamente: escalera, banquillo u otros medios de elevación para evitar caídas.

VII. CONCLUSIONES

La realización de éste estudio fue en principio por la necesidad de la empresa el conocer aspectos organizacionales de la misma, dando por hecho que se han presentado algunas anomalías en el desempeño de actividades encomendadas a los trabajadores, lo cual es importante para el buen funcionamiento y desempeño de la clínica, para lo cual el Médico Veterinario Zootenista solicitó la realización del estudio de análisis de puestos, el cual permite conocer las actividades de cada puesto en la clínica veterinaria, teniendo como antecedentes una desorganización estructural , jerárquica y de cruce o duplicidad de actividades entre los puestos.

Se elaboró el análisis de puestos, aplicando el método mixto que consiste en la aplicación de un cuestionario, entrevistas y observación directa en cada caso.

Con la información obtenida mediante el método antes mencionado, se elaboró la descripción, la especificación y el perfil de cada puesto. Lo cual es una herramienta que nos facilitará con grandes beneficios, el poder elegir al recurso humano óptimo, una vez conociendo las características del puesto que la persona debe cubrir, poder llevar a cabo más fácilmente la capacitación que se requiera y para la detérminación de la evaluación del desempeño. Entre otros beneficios. Una vez realizado el análisis de puestos, resulta más fácil tener un panorama claro sobre las líneas de autoridad, así como la disminución de conflictos creados por el cruce o duplicidad de actividades y planeación de tareas en tiempo y espacio.

Una desventaja que podría considerarse, es la inversión de tiempo para la realización de éste estudio, sin embargo, vale la pena en relación al beneficio obtenido.

Es importante que el análisis de puestos sea actualizado por lo menos una vez al año para poder tener mejor control sobre el recurso humano, o en su caso cuando se creen nuevos puestos.

El análisis de puestos puede ser aplicado a todo tipo de empresas, no importando su giro o rama, si es pequeña o grande, es recomendable que en toda empresa se lleve a cabo un estudio de análisis de puestos para conocer aspectos administrativos hasta ahora olvidados por los Médicos Veterinarios que fungen como administradores.

VIII. LITERATURA CITADA

1. Contreras M. H.: Micro y pequeñas empresas en el sector del calzado en México. Tesis de licenciatura. Fac. De Contaduría y Administración. UNAM. México D.F., 1993.
2. Coparde, J. V., Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1988.
3. Chiavenato, I.: Administración de Recursos Humanos. 2a edición, Ed. Mc Graw Hill México D.F. 1995.
4. Gamma, B.M.: Bases para el Análisis de Puestos. México D.F., 1993
5. James, H. Donell. Jr.: Dirección y Administración de Empresas. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana 1994.
6. Lanham, E.: Valuación de puestos. Cia. Editorial continental, S.A. de C.V., México, decimoséptima impresión, 1983.
7. Lara, C. F.: La Crisis y la Globalización de los Mercados. "Emprendedores" Vol. IX No. 33 Mayo-Junio 1995.
8. Ley Federal de Trabajo.
9. Lomelí, A. j.: Proyecto Integral para la Productividad y la Competitividad. "Emprendedores" Vol. IX No. 34 julio- agosto. 1995 pag. 27-28.
10. Martínez, G. J.: Supervivencia, Realidad de las Micro y Pequeñas Industrias. "Emprendedores" Vol. IX No. 33 Mayo-junio 1995 pp 7-8.
11. Oficina Internacional de Trabajo Ginebra: evaluación de tareas. ed. Alfa Omega S.A. de C.V. México D.F. 1992.

12. Reyes, P. A.: Análisis de Puestos. ed. Limusa 1977
13. Rodríguez, C.R.: Mejorando el Servicio al Cliente en la Clínica Veterinaria.
Memorias 2o Congreso Internacional de Zootecnia en Perros, Gatos y otras
Mascotas. Acapulco, México 1998.
14. Ronald, W. S.: Entrenamiento de Empleados. Memorias 2o Congreso
Internacional de Zootecnia en Perros, Gatos y otras Mascotas. Acapulco,
México 1998.
15. Valencia, R, J.: Administración Moderna de Personal. Ediciones
contables y administrativas S.A. de C.V. México D.F., 1993.

CUADROS

Clínica Veterinaria El corralito
cuestionario de análisis de puestos

Encabezado

A) identificación del puesto:

1. - Nombre del puesto _____ 2. Otros atributos _____

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? Si ____ No ____

¿Cuales?

B) ubicación:

División (es) _____ Departamento (s) _____

Sección a la que pertenece _____
secciones a su cargo

puestos bajo su mando

C) jefe inmediato: _____

D) contactos permanentes:

internos

Con	para
con	para
con	para

externos

Con	para
con	para
con	para

E) puestos inmediatos:

inferiores _____, _____, _____
_____.

superiores _____, _____, _____
_____.

F) número de empleados en el puesto: _____

G) jornada normal de trabajo:

Lunes a viernes: _____ de _____ a _____
Jornada especial de sábados y domingos: de _____ a _____

H) persona analizada: _____

tiempo en la empresa _____ tiempo en el puesto _____

analizó: _____ fecha: _____

revisó: _____ fecha: _____

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Conocimientos necesarios:

Características	No necesarias	Descable	Esencial
Leer y escribir			
Operaciones aritméticas			
Taquigrafía			
Manejo de archivos			
Manejo de maquinaria			
Manejo de coche			

Los conocimientos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

Primaria completa	
Secundaria	
Oficio	
Preparatoria	
Carrera profesional	

2. Experiencia:

1. Previa:

a) Dentro de la empresa:

En que puesto	Por cuanto tiempo

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

b) Fuera de la empresa:

En que puesto	Por cuanto tiempo

2. En el puesto:

Después de cuánto tiempo de ocupar el puesto actual se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de modo que su desempeño sea satisfactorio.

Días	
Meses	
Años	
Otro	

3. Criterio:

a) ¿el trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida? _____. Describa en alguna forma esa rutina:

b) ¿El mismo empleado debe organizar diariamente y en forma distinta su trabajo?.

Describa esa organización _____

c) ¿Debe organizar o preparar el trabajo de otros? Si _____. No _____.

Describa: _____

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones o resolver problemas?

En el puesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente

Frecuencia	Rutinarios	difíciles
Eventual		
Poco frecuente		
Frecuencia normal		
Constante		

e) Ejemplifique el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta:

f) En la toma de decisiones o solución de problemas, se considera que normalmente:

Puede consultar _____ Sólo en casos difíciles _____

Debe consultar _____ Debe decidir por sí mismo _____

4. Iniciativa:

a) ¿El puesto exige sólo la iniciativa normal? _____

b) ¿Exige la sugerencia ocasional de métodos, mejoras, etc.? _____

c) ¿El puesto tiene como una parte esencial la creación de nuevos métodos, sistemas, procedimientos, etc.? _____

e) ¿El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.? _____

5.Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

Actividad	Frecuencia	Tipo de cosas	Peso aproximado	Distancia aproximada
Cargar				
Jalar				
Empujar				
Sujetar				
Colocar				

b) Otro tipo de esfuerzo:

Tiempo Aprox. _____

Manejo de automóvil _____

Manejo de maquinaria _____

c) Exige determinados requisitos de:

Edad _____ Sexo _____ Edo. Civil _____

Voz _____ Presentación _____ Nacionalidad _____

Don de mando _____

1. Requiere esfuerzo mental, visual o ambos:

Requiere	Razón	Ocasional 15%	Frecuente 50%	Constante 75%
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				
Esfuerzo visual				
Esfuerzo auditivo				

6. Responsabilidad:

a) La responsabilidad de este puesto se clasifica primordialmente como de carácter:

Médico _____ Técnico _____ Gerencial _____ De oficina _____
De apoyo _____

b) elabore una relación de las responsabilidades primarias y el porcentaje de tiempo laboral a cada una

1.	%
2.	%
3.	%
4.	%

c) Elabore una relación de las responsabilidades secundarias y el porcentaje de cada una.

1.	%
2.	%
3.	%
4.	%

7. Responsabilidad de bienes:

a) Equipo:

¿Cuáles responsabilidades se encuentran adscritas a este puesto y cuál es su peso relativo?

responsabilidad	peso relativo	primaria
Operación de equipo y/o herramienta		
Uso de materiales		
Protección de equipos y/o herramientas		
Seguridad y aspectos conexos		
mantenimiento		
Supervisión de trabajo de otras personas		
Otras		

8. Responsabilidad e indiscreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales como:

Pronósticos de ventas _____
Políticas generales de la empresa _____
Políticas de venta _____
Nómina confidencial _____

9 Responsabilidad en contactos con el público:

Contacto con el público	Frecuencia de contacto %

¿Que daño podría ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

10. Ambiente y posición:

1. Posiciones en las que se desarrollan las labores:

Posición	Porcentaje de tiempo
De pie sin caminar	
Caminando	
Sentado	
Agachado	
Otras posturas molestas	

2. Medio en las que se desarrollan las labores:

Medio	% aproximado
Bien ventilado	
Frío	
Caliente	
Extremoso	
Húmedo	
Trabajo ala intemperie	
Polvoriento	
Otros medios molestos	

El trabajo se considera:

Muy monótono _____
Rutinario _____

Normal _____
Variado e interesante _____

11. Riesgos y enfermedades:

Tipo de posible lesión	Causa	Posibilidad	Gravedad
1. Enfermedades profesionales			
2. Cortaduras			
3. Caídas			
4. Hernias			
5. Tensión nerviosa			
6. Otras enfermedades			

Observaciones generales:

PERFIL DEL PUESTO

Nombre de la empresa:

Nombre del puesto

Requisitos:

Edad:

Sexo:

Edo. Civil

Rasgos físicos deseables:

Características psicológicas deseables:

Escolaridad deseable:

Funciones del puesto:

Observaciones:

--

Aprobó

--

Fecha:

--