— Circulares relacionadas al programa.

Esta información puede auxiliarlos para establecer una visión integral con los puntos relevantes, sobre todo para determinar que tan genéricas o específicas deben ser nuestras descripciones y facilitarnos la definición concreta de las fases subsecuentes.

Identificación del universo

Definir a qué número de puestos se va analizar y qué plazas son las más representativas de cada uno de los puestos administrativos, son las interrogantes a tratar en éste apartado. La exposición es introductoria en cuanto a las técnicas estadísticas de muestreo, porque hacer explícito y directo el efecto de éstas en el análisis y valuación de puestos, haría ineludible el estudio de otras técnicas y modelos estadísticos,([20]) como son entre otros, los de correlación, las medidas de tendencia central, y el análisis multivariado imposible de tratar con la profundidad que ameritan, sobre todo en lo referente a la valuación, la traducción de criterios o parámetros valorativos a modelos estadísticos y fórmulas es un tema difícil que requiere de herrramientas avanzadas. Se espera entonces que resulte útil la exposición de índices por referencia directa a los criterios en que se basa.

Ahora bien, si la porblación del personal administrativo —conocida a través de la plantilla— corresponde a una Institución cuya estructura —percibida mediante el Manual de Organización— no muestra una gran diversidad de órganos y unidades administrativas y si la estructura ocupacional con que cuenta no es demasiado compleja o dispersa —comparada con Instituciones como UNAM, UAM, IPN, etc.— resulta conveniente estudiarla en su totalidad, ya que ello permitirá adecuar la funcionalidad aún en las más pequeñas unidades organizacionales, auxiliar en la uniformidad de los flujos de trabajo y en el diseño de los manuales de prodecimiento y operación de cada dependencia, describir con mayor precisión el puesto por unidad de trabajo, adaptar los puestos a los cambios de tecnología y/o modificaciones reduciendo o ampliando la fuerza de trabajo, facilitar la evaluación del desempeño individual y principalmente para emplear mejor las aptitudes, potencialidades y experiencias personales. El estudio completo de la población administrativa equivale, en éste sentido, a una forma de reorganización.

Lo anterior no quiere decir que sólo con el estudio a la totalidad del personal, es como podríamos alcanzar los objetivos planteados, sino que éste mecanismo permite un mayor grado de participación y cooperación de los trabajadores, lo que redunda en un mejor conocimiento de la acción en las unidades individuales de trabajo y lo que se espera de ellas en contribución a la acción organizativa de cada dependencia y de la Institución en su conjunto.

Si la población sujeta de estudio forma parte de una compleja estructura de organización y de una amplia y diversificada composición ocupacional generada por un esfuerzo de organización para atender a la demanda del crecimiento y en respuesta a las necesidades específicas de las dependencias caracterizada por la dispersión de funciones y responsabilidades de cada puesto y tipificados de distintas formas que nos enfrente ante la imposibilidad de referirnos a la totalidad de las plazas, conviene seleccionar una muestra que resulte representativa sustentada en la técnica de *estratificación*,([21]) en la que se divide el universo de plazas administrativas con base en alguna(s) variable(s) en diferentes grupos o clases y después se toma el muestreo de cada grupo.

La población en estudio se segmenta para tomar el muestreo debido a tres razones principalmente:

([20]) Es por ello que planteamos en las consideraciones generales que el manejo de la estadística es una herramienta valiosa en la planeación de recursos humanos.

([21]) Véase Mohammad Naghi Namakjoroosh *"metodología de la Investigación en Administración, Contaduría y Economía"*. Editorial Limusa. México 1984, p. 212-216.

— Aumentar el grado de precisión muestral y de eficiencia.

— Proporcionar datos adecuados para analizar varios segmentos.

— Aplicar diferentes procedimientos por cada grupo.

La idea principal del muestreo estratificado es incrementar el grado de precisión o al menos controlar otras variables que puedan aumentar el error muestral. En general, la eficiencia de ésta técnica depende de que los grupos o estratos sean lo más homogéneo posible.

Esta segmentación por supuesto que será desproporcional, ya que algunos estratos recibirán más atención que otros en razón de su importancia cuantitativa por el número de elementos contenidos en él.

Aplicando el concepto teórico, nuestra estratificación será el resultado de identificar y clasificar las funciones a nivel Institucional con el auxilio de las fuentes documentales o intrumentos administrativos señalados en el diagnóstico. El Manual de Organización nos permite visualizar la disposición funcional e identificar los subsistemas, órganos o unidades que componen la estructura. La plantilla de personal nos permite contar con la relación de plazas que integran los puestos en la estructura ocupacional y la denominación que convencionalmente les ha dado. La clasificación o agrupamiento en ramas que defina la línea de ascenso de la estructura ocupacional o las vinculaciones entre puestos que determinan la movilidad y rotación del personal, podemos conocerla a través de las normas, políticas, criterios y otros instrumentos aplicables.

La estratificación de la población será el resultado de identificar su distribución cuantitativa en cada uno de los subsistemas docente, de investigación, de extensión y difusión, de apoyo administrativo, legal, de información y relaciones y por último de planeación y control — o bien en las dependencias que integran la estructura orgánica. De esta forma tendremos tantos segmentos como denominaciones de puesto y subsistemas o unidades responsables encargadas de determinada función, lo que permite establecer las frecuencias por número de plazas contenidas en cada segmento o estrato.

De esta forma estaremos en posibilidades de determinar el porcentaje de las plazas representativas (muestra), de acuerdo a la incidencia con que se presenta en cada dependencia o unidad y que en razón de la función que tiene encomendada pueda tipificarse el puesto. Posiblemente nos encontraremos que un determinado puesto o grupo de estos, se encuentre exclusivamente en determinado subsistema o dependencia atendiendo a la centralización administrativa de los servicios, tal es el caso de las dependencias encargadas del mantenimiento a las instalaciones en donde prácticamente se encuentra la totalidad de los puestos de la rama obrera o especializada obrera, desde el puesto pie de rama (peón) hasta el puesto responsable de la supervisión y coordinación de las labores de mantenimiento (jefaturas de taller y de servicio), otro ejemplo puede constituirlo los operadores de equipo especializado (operadores de computadora, de equipo de radio, de impresión, etc.) que regularmente son ubicados en dependencias específicas. Así, existen tantos ejemplos como diversa y compleja sea la estructura orgánica y en consecuencia la ocupacional, pero a través del muestreo sugerido podemos ir allanándolo el camino hacia la descripción clara de los puestos.

Identificación de puestos tipo.

Una vez determinada la muestra, en base a la clasificación por las denominaciones de puestos que convencionalmente emplea la Institución para su identificación,([22]) nos ofrece ya un punto de referen-

([22]) La denominación de los puestos en algunas Instituciones responde a criterios de identificación para efectos de control presupuestal más que a un criterio de carácter funcional, por lo que las nomenclaturas empleadas pueden ser incorrectas o abreviadas a tal extremo que no identifican correcta y claramente al puesto o lo títulos son adoptados por la costumbre y sustituyen al título que defina correctamente al puesto.

cia útil para determinar y describir los puestos tipo.

En este orden de ideas, tendremos como siguiente acción secuencial, clasificar las funciones en base a la relación de puestos (denominaciones) y tipificar la función objetivo del mismo, sus principales deberes y responsabilidades y las principales tareas que cumple. Es decir, procederemos a la descripción de los puestos que sirvan de indicador de la composición ocupacional.

Este será básicamente un trabajo de gabinete en donde la experiencia y los conocimientos aplicados de los analistas serán de gran importancia, porque aún sin acudir a la investigación de campo, se diseñarán los profesiográmas o cédulas descriptivas de puestos, sujetas a una validación posterior, pero que tentativamente nos sirvan de soporte para su discusión, estudio y enriquecimiento con las contribuciones que hagan los responsables y aquellos encargados de la supervisión y coordinación de las tareas.

En el diseño previo, se pueden auxiliar de manuales descriptivos hechos con anterioridad y sean sujetos de actualizar o bien de los catálogos de otras Instituciones e incluso con catálogos generales de ocupación,([23]) que constituyen receptáculos de informacióún útil para el programa. En el diseño preliminar se debe considerar que las cédulas descriptivas de puestos deben ser concisas, de información objetiva y que identifique la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto, que esboce la relación entre el puesto y otros puestos del grupo —en su línea de ascenso u horizontal—, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución, finalmente tener presente que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo y la función objetivo([24]) que cumple, y no en el individuo que lo desempeñe, la información sobre puestos es impersonal —es común que los analistas puedan llegar a confundir atributos, habilidades y características de quien ocupe el puesto, con las especificaciones del mismo—. El resultado de esta acción debe orientarse a la obtención de un catálogo o manual descriptivo provisional y sujeto a su validación y perfeccionamiento.

Mecanismos de participación internos.

La descripción inical de las funciones y los puestos administrativos, contenidas en cédulas sujetas a la corroboración por parte de los supervisores y encargdos de la función administrativa en cada dependencia, deberán someterse a un proceso de validación (sujeto a modificación) a través de un mecanismo que resulte ágil y eficaz.

Para este efecto se sugiere organizar "talleres de descripción", con los supervisores o responsables de la función administrativa en cada una de las dependencias, en diferentes sesiones o grupos de trabajo. Asimismo, la información derivada de la muestra nos es útil para seleccionar a los responsables que participarán en determinada sesión y que cédulas descriptivas deben analizar, mismas que correspondan a los puestos de su dependencia o dentro del subsistema al que pertenezcan.

De esta forma también es posible recabar información de los puestos dispersos en toda la Institución y de aquellos que por su denominación ambigua y/o extremadamente genérica resulte difícil su tipificación.

En las sesiones de trabajo, las autoridades de la administración superior, deben comunicar el propósito del taller y los objetivos del programa general, el responsable del programa deberá informar algunos elementos esenciales como la responsabilidad delegada en las personas que ejecutan el programa, el plazo estimado para finalizar la preparación de las descripciones, la razón de la disposi-

([23]) Véase *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*. organización Internacional del Trabajo. Ginebra 22 Suiza 1980.

([24]) Debemos entender por función objetivo, aquella que caracteriza particularmente al puesto, es la síntesis de su contribución en el marco funcional de una unidad de trabajo, expresada en términos de la responsabilidad(es) y tarea(s) que cumple.

ción en grupos de trabajo y particularmente destacar la contribución que de ellos se espera.

La conducción de los trabajos debe estar orientada a la definición objetiva del puesto. El responsable de la supervisión([25]) fija las tareas y responsabilidades específicas del puesto descrito y ayuda al analista de puestos a definir las tareas primordiales del empleo. Es decir, primero se esboza la unidad de trabajo, posteriormente el encargado de la supervisión identifica los diferentes puestos que agrupa. Después de esto, se definen las responsabilidades de los puestos y se comparan con las señaladas en la descripción previa a fin de enriquecerlas, finalmente se clasifican todas las plazas en los puestos descritos.

Existe la posibilidad de que en las denominaciones de puesto con que se cuenta en la plantilla no comprendan la totalidad de la estructura ocupacional, que existan puestos en determinada unidad de trabajo que son específicos y requeridos por el modelo de organización de la dependencia a pesar de esto se les ha ubicado en una denominación por analogía o porque la ambigüedad de la nomenclatura lo permite.

Para este tipo de situaciones, las sesiones cumplirán su cometido si se detectan, ya que para que los objetivos del taller bastará con recoger las opiniones tendientes a perfeccionar las descripciones preliminares. Para efectos de describir los puestos no incluídos en las cédulas previas o bien para abundar en el acopio de información, pueden irse particularizando las sesiones entre los responsables o supervisores y los analistas a fin de que las descripciones finales indiquen la identidad y el contenido de cada puesto; una descripción no puede considerarse completa hasta que el supervisor convenga en que refleja todo lo que se espera de quien sea asignado al puesto, de otra forma puede optarse por emplear un instrumento de captación que contenga en forma mínima las siguientes consideraciones.

— Denominación del puesto.

— Dependencia.

— Departamento en el que se localiza.

— Propósito (síntesis de la función principal del puesto).

— Responsabilidades (deberes).

— Responsable de la elaboración.

— Fecha de elaboración.

El instrumento de captación puede presentarse entonces de la siguiente forma:

(Nombre de la Institución)
(Nombre de la unidad encargada de su formulación)

Cuestionario para la Descripción de Puestos.

1. Datos generales.

   1.1 Denominación del puesto (con el que se identifica en la planilla)

   1.2 Otras denominaciones del puesto (que a juicio del responsable sea la correcta)

   1.3 Unidad organizacional (dependencia, departamento y sección al que está descrito)

([25]) Dado que los supervisores en su generalidad carecen de la habilidad para redactar las descripciones, el analista les proporciona información específica que facilite la tarea.

1.4 Relación de dependencia (a qué puesto reporta directamente y éste a su vez de quién depende)

1.5 Relación de ascenso (puesto desde el cuál puede ascender al descrito y puesto al que puede ascender siguiendo el orden lógico de la línea de ascenso por función común)

2. Descripción del puesto.

2.1 Función genérica. Síntesis del puesto (breve exposición del propósito o función objetivo del puesto, resumen de la activdad que caracteriza al puesto, su alcance y limitaciones de supervisión o de tipo técnico o administrativo).

2.2 Actividades específicas. (Indica las actividades, cada una de las cuales señala un deber, tarea o responsabilidad singular y que identifica el "qué", "por qué" y "cómo se hace". Todas las actividades deben identificar los deberes más predominantes y significativos y expresar la medida de frecuencia y sucesión).

2.2.1 Acciones que hace.

2.2.2 ¿Por qué?

2.2.3 ¿Cómo?

2.2.4 Frecuencia (diarias, periódicas y eventuales)

2.2.5 Consistencia de la acción (constante, frecuente o aislada puede ser expresada en términos de tiempo que emplea en porcentaje)

3. Relaciones recíprocas. (Cuándo tiene importancia para el puesto la interacción con otros o bien la relación con grupos internos y externos)

4. Observaciones o comentarios adicionales. (Que tengan estrecha relación con la función objetivo del puesto, tales como las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos).

5. Elaborado por.

6. Fecha de elaboración.

Es conveniente que el cuestionario sea precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. Se deben acompañar con una nota explicativa, la exposición de sus objetivos, lo que se hará con la información y los procedimientos que lo sucederán así como dónde dirigirse o comunicarse para aclarar cualquier duda que pudiera surgir.

Los mecanismos señalados tienen por objeto reunir datos que permitan al analista y al responsable del programa redactar las descripciones precisas.

Por otra parte, muchas Instituciones se enfrentan a severos problemas, porque han puesto en marcha descripciones de puestos que requieren información excesiva que congestionan y entorpecen la agilidad del proceso y en consecuencia, hacen inoperable el sistema. Por lo que, es recomendable analizar y evaluar la información que se desea proporcionar con las descripciones para asegurarse de que no trastoque los modelos de organización y pueda emplearse en forma versátil por las dependencias.

Tipos de descripciones de puestos.

Aunque todas las descripciones de puestos tienen caraterísticas comunes, éstas pueden ser redactadas de dos distintas formas: genéricas y específicas. En las descripciones genéricas se redactan las tareas a grandes rasgos sin señalar las operaciones o actividades que comprenden. Proporciona una visión general del puesto, con sus denominadores característicos. Para redactar una descripción

genérica, deben estudiarse las actividades de un grupo de plazas y hallar lo común. La descripción genérica evita que se incurra en omisiones de determinada actividad o acción y conduce a la normatividad del documento al facilitar su aplicación en toda dependencia, al responder a las necesidades operativas de cada una de ellas. En suma, no permite rigideces que limiten o mecanicen el flujo de trabajo en virtud de que puede captarse la importancia y los aspectos clave del puesto sin atender a los detalles que para algunos paracerían irrelevantes.

Por ejemplo, una descripción genérica de Bibliotecario, incluye el ámbito de ejecución de toda la actividad que implica, no abarca las actividades específicas —proceso de catalogación, serie de actividades que se siguen para intercalar los libros en la estantería, especialización en el mantenimiento de los catálogos— o las unidades organizacionales en las que generalmente se divide el trabajo en una biblioteca —sección catalogación, servicio de préstamo a domicilio al usuario, módulo de información de los servicios que se prestan etc.—

La siguiente cédula, nos ofrece un ejemplo de este tipo de descripciones.

Rama: Especializada técnica.

Puesto: Bibliotecario.

Grupo: Servicios bibliotecarios.

Funciones:

1.- Recibir, registrar, colocar y localizar oportunamente los libros y otras publicaciones.

2.- Proporcionar servicio de préstamo de libros y otras publicaciones.

3.- Llevar a cabo el proceso de marcaje en libros y revistas.

4.- Elaborar y mantener el inventario de la biblioteca y presentar estadísticas de servicios.

5.- Proporcionar orientación e información relativa al uso de los servicios que se ofrecen.

6.- Verificar que los libros y otras publicaciones no se encuentren mutilados o deteriorados al entregarlos y recibirlos.

7.- Reportar y relacionar libros y publicaciones que se encuentren deteriorados para que se proceda a su restauración.

8.- Elaborar tarjetas y credenciales para préstamo de libros.

9.- Recibir, revisar y controlar credenciales y boletas de préstamo debidamente requisitadas.

10.- Solicitar y controlar los materiales que requiera para la ejecución de su trabajo.

11.- Resguardar y custodiar los libros, revistas y publicaciones y en general el patrimonio de la biblioteca.

12.- Elaborar y mantener al día catálogos alfabéticos, geográficos, numéricos, cronológicos y otros de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

13.- Elaborar índices, guías, fichas bibliográficas y microfilms.

14.- Realizar todas aquellas actividades que por la naturaleza del puesto le sean encomendadas.

Requisitos:

1.- Estudios técnicos de biblioteconomía después de la