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

secundaría.

2.- Experiencia mínima de 6 meses en puesto similar.

3.- Examen teórico y práctico del área.

4.- Saber manejar equipo técnico como máquina de escribir, fotocopiadora, equipo de microfilación, pirógrafo y similares que se requieren para la realización de su trabajo.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

— Formulación de programas de capacitación.

— Distribución orgánica de las cargas de trabajo.

— Planificación organizacional en las unidades de trabajo.

— Formalación de pautas para la calificación del desempeño.

— Planificación de la fuerza de trabajo requerida.

— Estudios de salarios.

— Guía eficaz en la contratación e inducción de personal.

Las descripciones de puestos específicos estipulan los deberes y las actividades secuenciales para su cumplimiento e indican la interacción de las acciones en el flujo de trabajo de las unidades organizacionales más pequeñas. Este tipo de descripciones es útil para la elaboración de estudios de tiempos y movimientos, así como en la estructuración de manuales de procedimiento que determinen e flujo de trabajo de cada una de las unidades individuales en la organización. Generalmente son empleadas en el trabajo en línea o procesos en serie para manufactura de bienes y para la evaluación individual de las aptitudes y habilidades.

Por ejemplo en el puesto específico de "bibliotecario a cargo de la intercalación", debe identificar las operaciones que se ejecutan desde las presentación de la boleta de préstamo de libros por parte del usuario, hasta su localización y entrega al interesado, además, las acciones que deben seguirse desde la entrega del libro hasta su correcta colocación en la estantería de acuerdo al sistema de clasificación que es empleado en la biblioteca, señalando las actividades en que interactúa con otras unidades individuales de trabajo y los limites de su responsabilidad.

Para elegir el tipo de descripción de puestos que sea pertinente redactar, consideramos dos elementos principales:

a) Los recursos con que se cuenta para lograr el mantenimiento del programa. Las descripcionesd se deben actualizar y revisar continuamente para mantener su utilidad.

b) Si el sistema de trabajo se encuentra lo suficientemente avanzado como para aprovechar las descripciones específicas o si se van a realizar otros estudios tendientes a lograr la acción simultánea de las unidades individuales de trabajo por centros de adscripción.

Se sugiere que en el caso de las Instituciones de Educación Superior donde se inicia la incorporación de esta técnica se redacten en forma genérica a fin de inducir más fácilmente su uso, pero, sin dejarle de prestar la atención debida a aquellos puestos que por su amplitud o aglutinamiento excesivo de funciones dificulten su ubicación en la estructura ocupacional y evitar las descripciones exageradamente genéricas que propicien ambigüedad y revelen superposiciones de responsabilidades que son contrarias al propósito del programa.

Escritura de las descripciones.

Como se señaló con anterioridad, el responsable del programa vigilará la redacción de las descripciones, para ello debe tomar en cuenta lo siguiente:

El primer elemento a considerar ser la denominación que se le dé al puesto. Una nomenclatura correcta debe resultar evidente, reflejar la jerarquía, identificar su principal función, desechar los conceptos técnicos o jerga técnica de la labor y principalmente ser sencilla y reconocible.

Como lo hemos señalado, en muchas Instituciones se encuentran denominaciones como: técnico, auxiliar administrativo, oficial administrativo, asistente de oficina, etc., nomenclaturas que no reflejan el contenido de la función y que por ello se les han dado las más variadas y múltiples funciones.

La Organización Internacional del Trabajo ha compilado una Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones *(supra)* que puede auxiliarnos en la selección de denominaciones apropiadas.

También debe señalarse la rama a la que pertenece y el grupo donde se ubica en razón de la función, ejemplo: la rama especializada técnica comprende grupos de las artes gráficas, de laboratorios, bibliotecas, etc., cada una de las cuales agrupa puestos que integran la composición ocupacional (grupo artes gráficas). Puestos: operador de cosedora de alambre, operador de engrapadora de libros, auxiliar de linotipo, auxiliar de cajista, auxiliar de prensista, linotipista, cajista, prensista, encargado de fotocomposición, jefe de diseño, jefe de impresión, jefe de encuadernación, que nos permite ordenar y definir el puesto pie de grupo y los puestos que siguen en la línea de ascenso hasta el puesto cabeza o vértice de grupo en la estructura ocupacional). Esta identificación ayuda a catalogar la descripción.

Asimismo, se deberá identificar la relación de dependencia en función de la jefatura administrativa a la que se reporta, con el objeto de ubicarlo en la estructura orgánica, y desde luego identificar la función objetivo o propósito del puesto, enunciando la síntesis del puesto en dos o tres frases de las responsabilidades básicas o tareas claves de éste, sin olvidarse que su interés está en el puesto y no en la persona que lo desempeña. La enumeración de éstas se describe en el apartado siguiente.

En la redacción de las funciones y tareas, deben indicarse con oraciones claras y concisas la función, cómo la cumple y por qué, de tal manera que el lector pueda captar la importancia y las responsabilidades del puesto (demasiados detalles crean confusión). Pueden dejarse algunos elementos para impedir la repetición o evitar decir lo obvio, una descricpción no tiene que aclarar una oración que hable de las tareas de mecanografía para indicar que deben cumplirse en máquinas de escribir, pero cuando el instrumento que utilice sea diferente de lo que se da a entender, debe señalarse, tal es el caso de mecanografiar documentos empleando un procesador o una pantalla de terminal aún sin conocer del programa que permite formar el texto y centrarlo para su impresión.

Los siguientes recursos de estilo pueden auxiliar al redactor.

a) Describa las principales tareas en orden sucesivo, de esta forma se da una progresión lógica, destacando las más prominentes antes de las de importancia menor o de características comunes a otros puestos en su nivel jerárquico.

b) Enuncie cada tarea concisa y separadamente, sin mezclar varias responsabilidades y describa la tarea que pueda diferenciar el puesto de otros similares.

c) Empiece las oraciones con verbos que denoten actividad. Emplee "supervisa", "diseña", "analiza", "vigila" o si lo prefiere empiece el verbo en infinitivo "supervisar", "diseñar", "analizar" y "vigilar".

d) En lo posible emplee términos cuantitativos para denotar la frecuencia de la tareas.

e) Evite la generalización excesiva en la descripción de la tarea.

f) Omita tareas mínimas y ocasionales, que puedan estar contenidas en otra. Por ejemplo, la tarea de una secretaria de clasificar la correspondencia diaria para su distribución a los distintos miembros del personal, puede estar ya implícita en la frase más general "controlar la correspondencia recibida y despachada".

g) Evite la repetición y el lenguaje extenso, emplee oraciones breves y llanas.

Otro elemento esencial es la uniformidad en el estilo, utilizar el mismo estilo de redacción ofrece mayor claridad.

Para cerciorarse de que la descripción refleja exactamente las principales tareas y responsabilidades, cuenstione lo siguiente:

— ¿Cuál es el propósito general del puesto?

— ¿Cuáles son las tareas que se presentan con mayor consistencia?

— ¿Cuáles son las demás tareas que se presentan a intervalos regulares pero que son repetitivas?

— ¿Cuáles son los contactos habituales que impone el puesto?

— ¿Qué conocimientos o habilidades y experiencia se requieren para su desempeño?

— ¿Qué tipos de máquinas, equipos y herramientas utiliza?

GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS EN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

ACELERAR: Apresurar el movimiento o la marcha de algo.

ACONSEJAR: Dar consejo, asesoramiento, recomendar una forma de actuar.

ACTUAR: Ejercer facultades de manera tal que se obtenga un efecto o acción para realizar un objetivo.

ADMINISTRAR: Dirigir la aplicación o ejecución de algo.

ADOPTAR: Decidir y aplicar, o poner en práctica; aceptar, por ejemplo, un informe.

ANALIZAR: Estudiar los factores de una situación o problema a fin de determinar la solución o resultado. Estudiar diversos hechos para llegar a una conclusión.

ANTICIPAR: Prever acontecimientos, tendencias, consecuencias o problemas.

APLICAR: Llevar a cabo, efectuar; materializar.

APROBAR: Sancionar oficialmente aceptar como satisfactorio; ratificar (y asumir, por tanto, responsabilidad). Se utiliza sóo en el caso de la persona con autoridad definitiva.

ARREGLAR: Disponer en el orden correcto.

ASEGURAR: Confirmar; estar seguro de algo; declarar con certeza.

ASEGURARSE: Obtener la posesión de algo; lograr.

ASISTIR: Prestar ayuda, ayudar, dar apoyo o respaldo; hallarse presente con objeto de aportar una contribución.

ASUMIR: Encargarse de algo; emprender.

AUDITORIA: Examen definitivo y oficial de las cifras presupuestales y/o contables.

AUTORIZAR: Facultar; permitir, instituir por parte de autoridad.

BRINDAR: Proporcionar, contribuir.

CALCULAR: Averiguar mediante operaciones matemáticas.

CAPACITAR: Aumentar las aptitudes o los conocimientos mediante una instrucción.

CERCIORARSE: Averiguar o enterarse de que algo es cierto.

CERTIFICAR: Obtener el consentimiento, disensión o acuerdo de otros antes de la firma.

COLABORAR: Trabajar p actuar junto con otros.

COMPILAR: Recopilar en un volumen; componer con materiales de otros documentos.

COMPRAR:Adquirir, procurar, enajenar.

COMPROBAR: Examinar, comparar con fines de verificación.

CONSOLIDAR: Combinar en un todo único.

CONSULTAR: Buscar el consejo de otro; conferenciar, remitirse a.

CONTROLAR: Ejercer directamente facultades de orientación o limitación sobre algo o alguien.

COOPERAR: Actuar u operar junto con otros; colaborar.

COORDINAR: Lograr una acción o condición común.

CORRELACIONAR: Establecer una relación mutua o recíproca.

CUMPLIR: realizar hasta el fin; lograr, ejecutar.

DELEGAR: Encomendar al cuidado o la gestión de otro.

DESARROLLAR: Elaborar, formular, hacer que resulte evidente.

DETERMINAR: Establecer concluyente o autorizadamente; decidir, tomar una decisión.

EVALUAR: Ponderar calidad, condición, eficacia.

EXAMINAR: Investigar; escrutar; someter a juicio mediante inspección o ensayo.

EXAMINAR DETENIDAMENTE: Examinar punto a punto; escrutar.

FACILITAR: hacerlo más sencillo, accesible, flexible.

FIRMAR: Suscribir, signar.

FORMULAR: Desarrollar; incluir en una exposición sistemática; concebir un plan, política o procedimiento.

GESTIONAR: Controlar y dirigir; guiar.

HACER: Lograr que algo asuma una condición específica.

HACER FUNCIONAR: realizar o cumplir una actividad.

HACER INVENTARIO: Contar y confeccionar una lista de cosas.

HACER UNA ENCUESTA: Determinar la forma, magnitud o carácter de una situación, con frecuencia con relación a la recopilación de información.