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.

INFORMAR: Comunicar el conocimiento de algo, instruir; dar información de datos.

INICIAR: Originar; comenzar; presentar por primera vez, aplicado a un plan, política o procedimiento.

INSPECCIONAR: Examinar atentamente y con espíritu crítico.

INSTRUCCIONES: Orientación, información que se proporciona a alguien.

INSTRUCCIONES FIRMES: Precisas en sus detalles, explícitas, limitadas en cuanto al camino por seguir.

INSTRUCCIONES GENERALES: Las no precisas, detalladas o específicas.

INSTRUIR: Impartir conocimiento, dar una orientación.

INTENSO: Exhaustivo o concentrado, extremo, en grado sumo.
INTERPRETAR: Explicar el signifacado de algo; traducir, dilucidar.

INVESTIGAR: Averiguar sistemáticamente.

MANTENER: Tener, conservar en cierto estado; actualizar, llevar al día, aplicado a documentos o registros.

MONTAR: Recoger o reunir en un orden predeterminado; hacer encajar las partes de un todo.

NO RUTINARIAS: Situaciones irregulares o infrecuentes que se plantean en los negocios o tareas oficiales. Características de los puestos de alto nivel.

NOTIFICAR: Comunicar algo, informar.

OBSERVAR: Percebir, notar, apreciar.

OBTENER: Lograr la posesión de algo; adquirir.

PARTICIPAR: Tomar parte en.

PERSEGUIR: (Veáse Seguimiento).

PLANEAR: Planificar: Concebir o proyectar un método o un programa.

PONDERAR: Evaluar; cerciorarse del valor de algo.

PREPARAR: Dejar listo para un propósito especial.

PREVER: (Veáse Anticipar).

PROGRAMAR: Planear un calendario, un programa; fijar plazos específicos.

PROPONER: Ofrecer para consideración o adopción.

PROPORCIONAR: Suministrar para uso; proveer.

PROVEER: Adoptar métodos precautorios para una posible necesidad.

PROYECTAR: Escribir o componer textos o documentos, por lo general en borrador o con carácter preliminar, antes de decidir su forma definitiva. Con frecuencia, se somete a la revisión, certificación y a la aprobación de otros.

RECIBIR: Tomar algo que se ofrece.

RECOMENDAR: Aconsejar un curso de acción.

RECOMIENDA: Sugiere cursos de acción o procedimientos a otras personas con responsabilidad primordial de

adoptar y ejecutar las actividades o procedimientos. Cita lo que se sugiere, la actividad o procedimiento.

RECOPILAR: Reunir hechos o datos; acumular.

REGISTRAR: Dejar constancia, asentar, documentar.

REPRESENTAR: Ocupar el lugar de.

REQUERIR: Pedir que se realice lo que debe hacerse.

RESPONSABILIDAD: Obligación de responder por sus propias decisiones.

1.- *Responsabilidad total:* La persona tiene autoridad total para adoptar cualquier medida que considere conveniente o necesaria, con sujeción tan sólo a la política o normas generales estipuladas por sus superiores inmediatos.

2.- *Responsabilidad general:* La persona que debe obtener la aprobación de su supervisor antes de llevar adelante la medida que considere necesaria o conveniente.

REVISAR: Preparar un texto para su publicación; repasar o examinar con espíritu crítico, por lo general con miras a la aprobación o divergencia. Analizar los resultados con el fin de dar una opinión; confeccionar una versión nueva, mejorada o actualizada de algo.

RUTINARIO: Procedimiento, vía o método regular o normal de realizar tareas.

SEGUIMIENTO: Actividad complementaria, verificación de la marcha de algo, de los resultados de un plan, proyecto, etc.

SELECCIONAR: Examinar muy de cerca, por lo general a fin de separar un grupo o clase de otro.

SOMETER: Presentar a la decisión, información o juicio de otros.

SUMINISTRAR: Proveer, dar, proporcionar.

SUPERVISAR: Vigilar y dar instrucciones. Inspeccionar con autoridad. Guiar y dar instrucciones con responsabilidad inmediata con miras al desempeño; conducir, regir.

01.- *Supervisión directa:* Supone guía y dirección a personas que dependen y son directamente responsables ante el supervisor. Es el caso de la supervisión del trabajo, capacitación y funciones del personal.

2.- *Supervisión estrecha:* La persona no ejerce la propia iniciativa. el supervisor le da instrucciones en cuanto a la solución y selección del procedimiento correcto por seguir.

3.- *Supervisión limitada:* La persona ejerce su propia iniciativa para cumplir políticas, prácticas y procedimientos prescritos por su supervisor inmediato.

4.- *Supervisión general:* Supone la guía y dirección que lleva a cabo en la práctica el supervisor.

5.- *Supervisión de trabajo:* Incluye: distribución del trabajo, programación, capacitación, contestar preguntas vinculadas al trabajo, ayudar a resolver problemas, etc.

6.- *Supervisión de capacitación:* Consiste en ase-

soramiento, información y orientación sobre cuestiones especializadas; no supone el ejercicio de autoridad. Da instrucciones sobre procedimientos.

VERIFICAR: Demostrar que es cierto o exacto; confirmar o justificar; ensayar o someter a prueba la exactitud de algo.

Los dos últimos cuestionamientos nos conducen a la descripción de los requisitos que deben satisfacerse por los candidatos a cubrir esos puestos y asumir sus responsabilidades con la preparación adecuada. Aunque algunos autores opinan que, técnicamente, los requisitos no forman parte de la descripción del puesto; para los fines que persigue la implementación de este programa en las Instituciones de Educación Superior son parte importante e insustituible.

El papel del analista en esta fase, toma verdadera relevancia al poner en práctica su habilidad en la comunicación con los responsables de la administración en cada dependencia y con los supervisores, adaptándose a personas de muy variadas especialidades y comprender el medio de trabajo. Amplía su conocimiento acerca de la Institución al depurar los modelos de organización de las unidades más pequeñas y resalta su capacidad analítica tanto para extraer la información, como para saber seleccionar cuál no es útil. Sus principales responsabilidades son las de elaborar los bocetos de descripción, sujetos a la aprobación del responsable del programa; preparar las guías para reunir la información de cada unidad de trabajo; centralizar la información sobre superposiciones de responsabilidades y relaciones entre puestos y mantener un registro central de información para evaluar avances e identificar rezagos conforme a la muestra seleccionada.

Catálogo de puestos.

El catálogo o manual descriptivo de puestos es el documento final que reúne la totalidad de los puestos que integran la estructura ocupacional, es el elemento básico del orden escalafonario en líneas de ascenso lógicas y con base en éste se establecen los parámetros para un adecuado reclutamiento y selección de personal.

El catálogo, concentra la información descriptiva en forma ordenada al clasificar por ramas, grupos y puestos la información y la presenta en un agrupamiento homogéneo por función; invariablemente contendrá un índice que facilite su manejo y consulta, así como un texto de presentación que indique brevemente sus propósitos y su aplicación en otros procesos de la administración de recursos humanos.

Mecánica de análisis de puestos.

Terminada la fase de descripción de puestos, estos deben someterse a un proceso de análisis que permita separar los elementos componentes del puesto, hasta conocer su naturaleza y características, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción con el medio de trabajo y el modelo de organización de la unidad. La división de un puesto en sus partes componentes se hace posible al determinar sus características esenciales y que son comunes o susceptibles de aplicarse a otros puestos. Es decir, las descripciones tendientes a permitir la valuación de puestos, deben contener todos los aspectos que tienen que ver con los factores previstos en el sistema de valuación que vaya a utilizarse. En este sentido, se debe facilitar el estudio del contenido del puesto y evitar la omisión de datos que son trascendentales para su valuación, por lo tanto, es un punto clave el diseño de una forma que permita el análisis de todos y cada uno de los factores o elementos componentes de los puestos y que sean los que sustente el método de valuación.

En este orden de ideas, ha sido generalmente aceptado que existen cuatro características principales:

1.- Habilidad.- La que debe poseer quien ocupa el puesto además de la que debe adquirir.

2.- Responsabilidad.- La que el ocupante debe poder asumir

3.- Esfuerzo.- El que el trabajador debe desarrollar para realizar su función. Puede ser físico o mental.

4.- Condiciones de trabajo.- A las que debe hacer frente y soportar el ocupante.

Sin embargo, esta clasificación es tan amplia que no permitiría establecer una adecuada diferenciación entre los puestos y existirían elementos componentes del mismo que requieren una más clara definición. Por esto, resulta importante definir "qué es lo que debe analizarse". Desde luego, el analista reune datos de las cuatro características señaladas y que de algún modo intuye de la redacción descriptiva al reunir datos de las tareas, obligaciones y responsabilidades esenciales del puesto (el "qué", "cómo" y "para qué" se hacen) así como el nivel de aptitudes, conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren de quien ejerce el puesto para poder desempeñarse en condicones normales de eficiencia. Sin embargo, probablemente requiera para ese análisis completo y exhaustivo de las características del puesto descritas, un instrumento complementario que le auxilie a examinar con mayor profundidad y dirección el contenido de estos. Tal es el caso del esfuerzo físico o mental que se exige, o de las condiciones de trabajo como riesgos y ambiente físico a que se someten los ocupantes por la naturaleza de la función a desempeñar.

Para la elaboración del instrumento señalado, las características esenciales (factores), deben subdividirse en otras características subordinadas e implícitas en las esenciales pero que deben explicitarse (subfactores).

Esta subdivisión se logra mediante el análisis de los tipos de habilidad, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo que existen en la clase de puestos para los cuales se aplique el instrumento. Por ejemplo, subdivisiones como conocimientos, preparación, experiencia, iniciativa, criterio, habilidad análitica, destreza, etc., pueden comprender el factor habilidad o de conocimientos y aptitudes. El factor esfuerzo puede dividirse en mental, físico, demandas visuales y trabajo bajo presión de tiempo; las responsabilidades pueden darse en la supervisión, en trámites, procesos, procedimientos, en materiales y equipo; en costos, en sus deberes, en la seguridad del personal y en manejo de información. Condiciones de trabajo en riesgos, condiciones de ambiente, traslados fuera de la localidad y enfermedades profesionales. Como eestas existen muchas otras subdivisiones o subfactores (Tabla Enunciativa de Subfactores).

Resulta evidente que formular un instrumento con todas las subdivisiones no resultaría práctico en razón que mientras para algunos puestos los subfactores sí son aplicables para otros resultarían inadecuados y difíciles de manejar. Por ello, una vez que el responsable del programa y los analistas examinen y discutan los subfactores comúnmente empleados (como los enunciados en la tabla), en base al conocimiento de los puestos proporcionados por las descripciones y el trabajo previo que se requirió para formularlos, están preparados para definir cuáles son los apropiados para aplicar a su estructura ocupacional.

Limitación en el número de subfactores.

Para diseñar el instrumento útil para el análisis, se recomienda tener una idea clara y precisa de los subfactores que se van a destacar a fin de destinar los espacios correspondientes a las interrogantes que se puedan plantear, los subfactores deben garantizarnos que son los indicados para el tipo y nivel de puestos (los puestos no contienen la misma proporción, ni la misma clase de factores). Una selección arbitraria de los subfactores nos dará como resultado que las unidades de trabajo y sus dimensiones se aumenten sin su debida correspondencia en relación a su importancia dentro de la estructura ocupacional, lo que redundará finalmente en una valuación defectuosa.