

LA PROFESIONALIZACIÓN Y LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS COMO RESPONSABILIDAD SOCIAL, EN LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

María Lorena ALCOCER GAMBA
Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

Luisa LEAL GARCÍA
Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

Elena Salinas AGUADO
Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

**Diana Guadalupe
TORRES MONTOYA**
Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

RESUMEN:

El presente trabajo, desde una perspectiva de responsabilidad social, pretende incidir en la propuesta de esquemas administrativos como son el control de las tareas, los objetivos que deben integrar las unidades de trabajo, la dimensión del cargo, el análisis de las funciones del puesto, desde lo más específico y detallado, hasta la generalización del mismo, para identificar correctamente el perfil del funcionario, los requisitos del puesto, desde la perspectiva de los conocimientos, grado de responsabilidad, iniciativa y condiciones generales del mismo.

Contar con descripciones de puesto actualizadas, representa que los servidores públicos conozcan las funciones propias del puesto, por lo que se tiene una idea certera de que es lo que se va a realizar para allegarse al objetivo de la institución.

Se habla de que en las instituciones se debe contar con el personal adecuado en el puesto correcto, ya que se permite determinar la formación de ocupante y el programa de desarrollo.

El objetivo es que cada puesto tenga definido de manera clara las tareas que se realizan y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Palabras clave: Administración Pública, Puesto, Descripciones de puesto.

I. INTRODUCCIÓN

El proceso generalizado de reforma de la gestión pública que ha protagonizado la administración pública durante las dos últimas décadas, ha sido promovido principalmente por la necesidad gubernamental de responder socialmente a una situación de crisis fiscal: fruto, por un lado, de los cambios en el sistema económico internacional y, por otro lado, de la creciente demanda de servicios y de regulaciones que reciben los sistemas políticos nacionales.

Las ideas que ascienden en círculos políticos son descritas como paradigmas, por la simple razón de que combinan una dimensión intelectual y una dimensión ideológica. La teoría de la elección pública, es un sistema de gobierno de gabinete, el centro de atención se traslada de las relaciones entre burócratas y legisladores, a las relaciones entre burócratas y ministros. La dinámica es la misma, se deben hallar mecanismos para reafirmar la primacía de los políticos electos sobre los burócratas en relación tanto a la política como a los presupuestos. (Peter Aucoin).

Los líderes políticos han perdido demasiado poder a favor de las estructuras burocráticas, las cuales simplemente deberían asistirles en el gobierno de los sistemas políticos. En la teoría de la elección pública existe una clara preferencia por mecanismos que faciliten, a través del retorno a los políticos, una reducción del poder de las burocracias que permita acercarse a un modelo de la democracia más directa que representativa con una visión de responsabilidad social. Esta concentración de poder reclama atención especial en: La Centralización, la Coordinación y el Control.

Centralización: Las autoridades ejecutivas han buscado un estilo de liderazgo político que les permitiera mantener el control directo y que, les convirtiera en gestores de sus organizaciones. La centralización pretende reforzar los poderes de las autoridades ejecutivas en dos direcciones. La primera consistía en reforzar el poder de los jefes de gobierno en contra de los otros miembros del ejecutivo. Ésta se puede observar en los intentos, de los primeros ministros para reestructurar o gestionar sus gabinetes con el objetivo de disminuir el modo colegial de decisión. La segunda consiste en potenciar la capacidad de control de los ministros sobre sus burocracias departamentales. El objetivo principal es conseguir que los ministros sean realmente los jefes burocráticos de sus departamentos o ministerios, tal como marcan los principios constitucionales.

Coordinación: Íntimamente relacionada con la concentración de poder asociada a la centralización, se han desarrollado diversos intentos para aumentar la coordinación entre los diversos componentes del entramado ejecutivo-burocracia. La coordinación significa que el departamentalismo, la fragmentación de las políticas y la desestructuración del proceso de elaboración del presupuesto, han sido amenazados por diversos mecanismos de gestión corporativa.

Control: La concentración de poder en las estructuras ejecutivas de los gobiernos ha incluido también un número importante de iniciativas destinadas a controlar las burocracias, y, así, asegurar que las políticas son implementadas como

estaba previsto. Estas iniciativas incluyen una creciente atención al personal, la dotación de puestos vía contratación de cargos políticos y diversos intentos de reducir el poder de las burocracias. Entre los diversos mecanismos de control de las burocracias, destaca la creciente politización de los cargos.

La importancia de una Descripción de Puesto, también radica en distintos proceso de recursos humanos. Tal es el caso del reclutamiento del personal, ya que es aquí donde se especifican las características y exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz.

A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de la instituciones, también es necesario conocer las necesidades futuras que se tienen, por lo que se radica en saber que se tiene, que se va a crear, por qué son necesarios y características deben tener los que ocuparan estos puestos. En este sentido también es necesario que al considerar lo que se tiene, se determine que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene y cuáles representan una carencia en función de proporcionar la formación necesaria.

Ante lo anterior, las instituciones deberían reflexionar sobre los beneficios que se tiene al contar con dichos instrumentos, así como las repercusiones negativas para las instituciones y sobre todo para los trabajadores.

II. EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

Análisis de puestos de trabajo, APT: Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.

Descripción de puestos de trabajo, DPT1: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

¹ DPT,

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano.

Podríamos definir el Análisis de Puestos como el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

La Descripción de Puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesio-gráfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

Por qué deben precisarse las labores. La técnica conocida con el nombre de ‘análisis de puestos’ responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace’ y ‘las aptitudes que requiere para hacerlo bien’.

a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.

b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

c) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

La Ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aun en los del mismo tipo, de una empresa a otra. Por eso nuestra Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III encomienda esta función a los contratos al exigir que en ellos ‘se determine el trabajo con la ma-

yor precisión posible, y que en los colectivos 'se fijen la intensidad y calidad del trabajo.

Esta ausencia total de determinación de las labores:

- a) Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada trabajador.
- b) Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo;
- c) Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones
- d) Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma en la que se desarrollar el trabajo;
- e) Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones;
- f) Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal empíricos y, llenos de efectos;
- g) Entorpece la planeación y distribución de las labores;
- h) Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas;
- i) Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc., etc.

III. DIFICULTADES EN LA DETERMINACIÓN DE LAS LABORES

Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste, no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

IV. EL CONCEPTO DE PUESTO

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto. Un trabajador realiza un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la institución. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto.

Unidad específica de trabajo. Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada una de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del puesto. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del trabajador concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez. La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores concretos que ocupan los puestos, es objeto de otra técnica.

El título del puesto. Es el término con el que se conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más, ni menos elementos de los que forman el puesto.

Por lo expresado es evidente que los títulos deben revisarse cuidadosamente, para evitar confusiones.

Ya se indicó que la dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de “análisis de puestos”. Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la “separación y ordenamiento” científicos de los elementos que integran un puesto.

V. REQUISITOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

Los requisitos para el análisis del puesto son fundamentalmente:

- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión;
- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;
- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica;
- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

VI. ACTIVIDADES PREVIAS AL ANÁLISIS DE PUESTO

A. Determinación de sus objetivos. Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucha de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, la forma de estructurarlos, etc.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de Análisis de Puestos:

1. —El que se realiza con el fin de mejorar los sistema de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos;

2. —El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, a especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3. —El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en el corno deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

4. —El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso pero en él se toman en cuenta sólo los elementos, pueden encontrarse en todas los puestos de una empresa.

B. Es fundamental la Información a los trabajadores. Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

C. Preparación de analistas. Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además de los conocimientos de esta técnica, requieren tener una idea general; sobre los sistemas.

D: Recopilación de datos: Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

- Observación directa.
- Informes del trabajador.
- Informes de los jefes inmediatos.
- Cuestionarios.

La práctica más aconsejable es usar de varios medios de recopilación al mismo tiempo como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los informes de los primeros son utilísimos para a descripción; los del supervisor para lo especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

VII. PARTES DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En la Descripción distinguiremos en ella tres partes:

a) El encabezado

Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

- Título del puesto.
- Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
- Ubicación; se expresará el departamento, sección, talle, etc.,
- Especificación de las máquinas a herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la institución y fuera de ella.
- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.
- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

b. La Descripción Genérica

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

c. La Descripción Específica

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Debe expresarse qué tiempo de la jornada, aproximadamente, se dedica a cada actividad, al menos en las continuas y *periódicas*.

Parece más aconsejable la enumeración en orden cronológico; pero si bien es relativamente fácil tratándose de trabajos manuales, no siempre lo es en los de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección. En estos últimos es preferible seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas comprendidas en ellas.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de “factores” todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. En algunos casos el factor “esfuerzo” se substituye por Otro más amplio: “requisitos físicos y mentales”, para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, etc. El número y la clase de los factores empleados dependen de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

VIII. REQUISITOS DE ESTILO

- **Claridad.** El uso de términos ambiguos, esto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etc.
- **Sencillez.** También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la institución.
- **Concisión.** Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.
- **Precisión.** Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como “poco”, “mucho”, “frecuente”, “larga”, “de gran responsabilidad”, etc.
- **Viveza.** Debe procurarse en lo posible hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como corta, taladro, perforo, etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

IX. BENEFICIOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Los beneficios principales que representa esta técnica para la empresa, para los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos trabajadores.

1. - Para la Institución:

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encañamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

2. - Para los jefes:

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f) Impide que al cambiar los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

3. - Para el trabajador

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

4. - Para el departamento de gestión de Recursos humanos:

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

El Análisis de Puestos es una técnica que, si bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los altos funcionarios, la labor que se desempeña en estos puestos es

indiscutiblemente de máxima trascendencia. Sus actividades los convierten, no sólo en el cerebro de la institución, que tiene como misión señalar, calificar, mejorar, etc., las actividades, sino en el corazón mismo de la organización. Por todo ello, en el Análisis del alto ejecutivo adquiere su máxima Importancia.

La adaptación de hombre y puesto. Es de sobra conocido el importante principio administrativo que enuncia que debe buscarse el hombre adecuado para el puesto adecuado (*the right man for the right job*). Este principio puede, a primera vista, parecer violado en el trabajo de un alto funcionario; en efecto, cuando se trata de sus funciones, un Análisis puede parecer como una camisa de fuerza que imita al jefe la facilidad para actuar en forma eficiente. Lo que realmente ocurre es que, tratándose del puesto de un alto ejecutivo, los mínimos normales que pueden y deben exigirse, fácilmente son superados —o de hecho se desea y conviene que sean superados— por quien ocupa el puesto.

En el caso de estas funciones de altos funcionarios es en cierto sentido válido la frase: el puesto es el hombre'. Como fácilmente puede deducirse, lo que en realidad ocurre que el Análisis debe hacerse en forma distinta.

Las principales utilidades del ADPT

Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del ADPT, fundamentalmente en las áreas de Organización y de Recursos Humanos:

- Reclutamiento, selección y adecuación: es necesaria su utilización para determinar si las necesidades de puestos que tenemos se encuentran o no presentes en la organización o si por el contrario es necesario acudir al mercado laboral externo.
- Orientación y consejo vacacional: nos permite orientar a un estudiante en prácticas o a un empleado sobre cuáles pueden ser las opciones profesionales o de carrera que más se ajustan a sus aptitudes, intereses y potencialidades.
- Carrera profesional y promociones: ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las necesidades futuras del ayuntamiento. Las destrezas y conocimientos que se requieran.
- Valoración de puestos de trabajo: este procedimiento nos informa del valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto es necesario saber que se hace en él y en consecuencia determinara su valor para la organización.
- Evaluación de resultados y desempeño: una de las principales misiones del ADPT es establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficiencia y eficacia, difícilmente puede hacerse esto si no sabemos las funciones, tareas y objetivos del mismo.

- Formación y desarrollo. Permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- Seguridad y prevención. Salud laboral. Un buen ADPT recoge las condiciones ambientales, físicas, horaria, etc. en las que se desarrolla la actividad laboral del puesto, por esto aporta información sobre los riesgos, peligros que pueden envolver al puesto de trabajo. Así como las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos y la patología previsible del trabajo.
- Salud laboral: proporciona también el análisis de puestos información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo, etc.

Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones, etc.

- Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.

Clarifica las líneas de jerarquía y delimita responsabilidades al establecer y definir las funciones y actividades de cada puesto, así como las áreas de influencia y el ángulo de autoridad.

Es una guía para el supervisor y para el empleado en el desempeño de sus funciones. Habilita al empleado para conocer mejor los deberes y responsabilidades de sus puestos. Ayuda al equilibrio de las cargas de trabajo entre los empleados.

Es un instrumento esencial para la clasificación y ordenación de los puestos de trabajo de la organización, constituyendo una base objetiva para la ordenación de las retribuciones.

X. CONTENIDO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

¿Qué debe contener el Análisis de Puesto de un alto funcionario? Evidentemente este Análisis, aunque sigue los lineamientos de un Análisis en general, requiere una estructura absolutamente específica y distinta de la de los Análisis ordinarios:

a) Título del puesto

El título de un alto ejecutivo, además del problema ya analizado anteriormente, de confusión de jerarquías y funciones, implica que está perfectamente determinada dentro del sistema de la organización. Lo más necesario es adoptar un sistema dentro del sector público.

b) Deberes generales

El lugar que en el Análisis ordinario ocupa la descripción genérica, en el Análisis de un alto funcionario suele conocerse mas bien como definición”, ‘deberes generales”, funciones básicas”, etc.

c) Autoridad.

Lo esencial en un jefe es la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume. Deben por lo mismo precisarse estos dos factores con el mayor cuidado posible ayudándose para ello de todos los elementos técnicos de que se disponga.

Después de algunas normas generales sobre la forma en que se entiende delegada la autoridad (si es por departamento, por funciones, por niveles, por materias, etc.) se fijarán los límites de dicha autoridad, o sea, aquellas cosas en las que el funcionario carece de facultades para decidir.

Estos límites pueden ser por tiempo, por monto de dinero, por políticas, por funciones administrativas, etc. Para fijar la autoridad se cuidará también de precisar su tipo: puede tratarse, en efecto, de autoridad:

- **Formal:** o sea aquella que directamente le es comunicada a un jefe para que a su vez la delegue o la ejerza sobre otras personas. Se señalará también si esta autoridad formal es lineal, o sea aquella que él sólo ejerce sobre un grupo determinado, o bien funcional, es decir que sobre un mismo grupo tendrán autoridad otros jefes para determinadas funciones.
- **Técnica:** es decir aquella que es propia de los organismos “staff”, los que por su propia naturaleza sólo imponen sus decisiones a través de la línea de autoridad formal y con el consentimiento de esta, basándose en convencimiento.
- **Operativa:** o sea la que no se ejerce sobre personas, sino solamente sobre actos propios, casi siempre de carácter técnico, en los que se debe decidir sobre o que se va a hacer.

d) Responsabilidad

Debe fijarse cuidadosamente en forma que corresponda a la autoridad concedida. La norma básica a *este respecto será: a cada grado de autoridad conferida corresponde natural y necesariamente un grado de responsabilidad asumida, y viceversa.* Suele ejercerse principalmente en:

- **En trámites.** Aunque en el encabezado del Análisis se hayan fijado los contactos permanentes con aquellas personas con las que se tiene que tratar algo, en esta parte, apoyándose en aquellos contactos, pero detallando y amplificando, se precisará qué se espera del ejecutivo en obtención de resultados respecto de cada uno de esos trámites y los demás que estén a su cargo.

- **En creatividad.** Conviene fijar aquellos aspectos en que todo ejecutivo debe de innovar, ya que el buen jefe nunca puede ser estático.

e. Características

Como base sobre todo para la selección de personal, conviene poner las características que se requieran para ocupar el puesto: Intelectuales, físicas, sociales, morales y psicológicas.

Algunas aplicaciones prácticas del análisis de puestos

Las descripciones de puestos, a partir de su formalización en manuales de funciones y su difusión entre el personal, constituyen una importante herramienta para las empresas, en su objetivo de:

- hacer transparentes las organizaciones con la finalidad de que cada empleado conozca la estructura de funcionamiento de la empresa, en general, del departamento al que pertenece, en particular, y más concretamente las características del puesto de trabajo que ocupa, en cuanto a líneas de dependencia jerárquica y funcional, y contenido funcional del mismo.
- búsqueda de la máxima eficiencia operativa.

Se pretende mostrar la aplicación de las descripciones de puestos en dos temas:

1. Reestructuración organizativa:

Un proyecto de esta naturaleza, tiene por objeto, evaluar el grado de adecuación de la estructura organizativa existente, a los requerimientos de la empresa en el momento de realizar el estudio, o a los cambios estratégicos que la empresa pretenda realizar.

Algunos de los criterios a seguir en el análisis a efectuar:

- Fragmentación de funciones entre diferentes unidades (duplicidades funcionales)
- Fragmentación de funciones entre diferentes puestos
- Identificación de funciones que no corresponden a unidades o puestos en los que se realizan
- Agrupación homogénea de funciones en unidades y puestos
- Evaluación de la incidencia de los cambios anteriores, en términos de cargas de trabajo.
- Análisis de la importancia relativa de cada función en el contenido del puesto.
- Evaluación de la heterogeneidad de funciones desarrolladas por los puestos de trabajo
- Revisión de todas y cada una de las funciones desarrolladas por cada puesto, para evaluar su razonabilidad.
- Racionalización de funciones no justificadas.

- Revisión de actividades importantes realizadas por personal de bajo nivel
- Revisión de actividades auxiliares realizadas por empleados con alto coste
- Revisión de puestos con acumulación de tareas poco productivas
- Identificación de actividades importantes para la empresa, con poca dedicación de tiempo
- Evaluación, en número de personas o tiempo y coste, de la posible amortización de puestos, como consecuencia de cambios de actividad de la empresa
- Evaluación objetiva del valor añadido que aportan los mandos intermedios, ante una eventual simplificación de la estructura.

Este análisis debe conducir al equipo de analistas a realizar una propuesta de estructura organizativa más eficiente y ajustada a los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, basada en:

- Agrupación homogénea de funciones.
 - Racionalización del contenido funcional de cada puesto, en aras a la eficiencia.
 - Reordenación de puestos, a partir de las racionalizaciones efectuadas.
 - Racionalización de puestos, en su caso.
 - Equilibrio entre funciones desarrolladas y nivel (experiencia, coste, etc.) de las personas que las realizan.
 - Potenciación de áreas o puestos insuficientemente desarrollados.
 - Simplificación vertical de la estructura.

La propuesta de reorganización, a partir del análisis de puestos de trabajo efectuado, debe contener un organigrama y un manual de funciones, que recoja una reordenación de tareas con el contenido funcional de cada puesto, de acuerdo a la propuesta de cambio realizada.

2. Planificación de plantillas:

Los proyectos de planificación de plantillas tienen por objeto evaluar el grado de adecuación de la plantilla, a las cargas de trabajo existentes, en función de unos niveles de productividad establecidos por la propia empresa.

Las ineficiencias existentes en las organizaciones son múltiples, como consecuencia de:

- La propia evolución de las empresas, que destina recursos para nuevas actividades, pero difícilmente los racionaliza cuando algunas áreas de la empresa pierden protagonismo o contenido competencial.
- Procesos de información que dejan sin contenido, parcial o total muchos puestos.

- Inadecuados procesos de contratación de personal.
- Desmotivación del personal, por causas que tienen origen en la empresa o en el propio trabajador.
- Etc.

Sin embargo, la fuerte competitividad del mercado y el estrechamiento de márgenes que provoca, está conduciendo a las empresas a una búsqueda permanente por incrementar la eficiencia de sus organizaciones.

El análisis de puestos de trabajo y las herramientas metodológicas que los soportan, constituyen una excelente base para detectar excedentes de personal, como consecuencia de la observación de puestos claramente improductivos o que desarrollan tareas susceptibles de ser racionalizadas.

XI. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Las definiciones básicas de la Administración Pública Federal

El Gobierno se sirve de la Administración Pública Federal para realizar las funciones asignadas al Poder Ejecutivo de la Federación. La Administración Pública Federal, en consecuencia, sirve de soporte para asumir las responsabilidades designadas al Presidente de la República, quien se apoya para ello directamente en las Secretarías y Dependencias del Estado. Al sistema de administración del Gobierno Federal se le denomina Administración Pública Federal, y opera a través de dependencias y entidades que dependen del poder ejecutivo.

Como cualquier sistema de administración, la Administración Pública Federal realiza procesos relacionados con la Planeación, la Organización, la Administración de Personal, Dirección y Control (Muñoz, P. Introducción a la Administración Pública México. Editorial Fondo de Cultura Económica 1997).



Marco Organizacional

La sectorización de la Administración Pública Federal

Es el acto jurídico administrativo mediante el cual el Presidente de la República determina el agrupamiento de un conjunto de entidades paraestatales bajo la coordinación del titular de una secretaría o departamento. La sectorización es, por tanto, un sistema de trabajo.

Tres elementos componen esta definición:

- Un sujeto activo, representado por la secretaría o departamento administrativo que coordina el sector correspondiente.
- Los sujetos coordinados expresados en el grupo de entidades paraestatales que integran cada sector: organismos, empresas de participación estatal, sociedades nacionales de crédito, fondos y fideicomisos.
- Una acción, que es la de coordinar los fines y actividades de un grupo determinado de entidades, dentro de un sector, y que considera conducir la programación, coordinación y evaluación de su funcionamiento.

El esquema de organización y funcionamiento sectorial de la Administración Pública Federal, tiene como objetivos básicos:

- Ordenar la administración pública paraestatal en sectores, o sea en grupos de empresas que dependen en ciertos aspectos de un coordinador de sector que es un secretario de estado o un jefe de departamento. Ello con el fin de lograr una mayor coordinación y control de las entidades que la integran.
- Elevar la eficiencia de las entidades.

- Convertir a las entidades paraestatales agrupadas en cada sector administrativo en instrumentos para la implantación de las políticas sustantivas que llevan a cabo las dependencias centralizadas.
- Modernizar los sistemas de planeación, programación, presupuestación, control, información y evaluación de la administración pública federal.

Marco jurídico

Para concretar los fines del Estado, la Administración Pública funciona de acuerdo con un marco jurídico que determina los principios básicos de su planeación y estructura. La Ley de Planeación y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que emanan de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, son los ordenamientos jurídicos fundamentales.

Esquema conceptual sobre el marco jurídico de la Administración Pública Federal



Rol que cumple la Administración Pública Federal

La Administración Pública maneja la planeación como una actividad que permite vincular los medios y fines, diseñar normas organizativas, distribuir funciones, procurar la eficiencia en los objetivos de desarrollo a los que aspira la sociedad y dignificar y enriquecer la función pública. El enfoque gubernamental está orientado a la elaboración de planes, fijación de objetivos y selección de alternativas para que sus resultados impacten en la sociedad, a través de la determinación de prioridades de acuerdo a los requerimientos y demandas de los diversos grupos sociales que interactúan en comunidad.

La responsabilidad del Estado en la planeación nacional es organizar un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, que tenga como características fundamentales: imprimirle solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía.

La planeación será democrática mediante la participación de los diversos sectores sociales. Recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al Plan Nacional de Desarrollo y a los programas correspondientes. Debe existir un Plan al que se deberán sujetar obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

Lo anterior lleva a una visión y una misión de país, y al planteamiento de las políticas del Plan Nacional de desarrollo:

- La política social
- La política económica
- La política interior
- La política exterior

Concepto y principios del Servicio Público

La noción contemporánea de servicio público comprende una parte de la actividad de la administración pública, se realiza en limitados aspectos de los otros poderes y la podemos concretar en los términos siguientes:

"El servicio público es una actividad técnica, directa o indirecta, de la administración pública activa o autorizada a los particulares, que ha sido creada y controlada para asegurar –de una manera permanente, regular, continua y sin propósitos de lucro-, la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general, sujeta a un régimen especial de derecho público." (Serra Rojas Andrés. Tratado de Derecho Administrativo 1993, pág. 102)

Principios del Servicio Público

Generalidad: todos los habitantes tienen derecho a usar los servicios públicos de acuerdo a las normas que los rigen; es decir, de acuerdo con su forma, condiciones y limitaciones.

Uniformidad o igualdad: todos los habitantes tienen derecho a prestaciones en igualdad de condiciones, si cumplen con los requisitos determinados por la ley.

Continuidad: el servicio no debe interrumpirse. El artículo 123 constitucional en su apartado A, fracción XVIII exige que en los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso con diez días de anticipación a la Junta de Conciliación y Arbitraje de la fecha señalada para la suspensión de labores.

En cuanto a los servicios públicos manejados directamente por el Estado. El mismo precepto en el apartado B, fracción X reconoce a los trabajadores el dere-

cho de huelga, en los términos de las leyes reglamentarias. Correlativo a este principio tenemos el principio de adaptación.

Regularidad: el servicio se realiza de acuerdo a las condiciones establecidas por la Ley, es decir, medir, ajustar o computar el servicio por comparación o reducción. El servicio debe manejarse conforme a reglas.

Obligatoriedad: es el deber que tienen las autoridades encargadas de prestar el servicio.

Persistencia: que comprenda nuevas necesidades colectivas. Silva Cimma (Derecho administrativo chileno y comparado. T II, pág. 71), considera como carácter del servicio público la permanencia o sea, “que el servicio público debe existir en tanto subsistan las necesidades públicas para cuya satisfacción fue creado”.

La gratuidad del servicio: debe ofrecerse al público sin la idea de lucro. Algunos servicios públicos y los de tipo industrial y comercial requieren de un régimen financiero adecuado.

A estos principios la doctrina administrativa agrega el principio de adaptación del servicio público, la posibilidad de modificar el régimen del servicio y la igualdad de los usuarios frente al servicio, que los medios y procedimientos sean públicos y se sometan a un régimen jurídico especial.

Clasificación del servicio público

De acuerdo con Serra Rojas, los servicios públicos pueden clasificarse en cuatro grandes categorías si se parte de la competencia de los diversos órganos del Estado Federal Mexicano:

- 1) Servicios públicos federales.
- 2) Servicios públicos estatales.
- 3) Servicios públicos municipales.
- 4) Servicios públicos internacionales.

Las prestaciones proporcionadas por el servicio público se pueden clasificar en los siguientes términos:

- *Prestaciones de orden material*, como distribución de agua, gas, electricidad, mercancías, transportes de personas y conducción de mercaderías, etcétera.
- *Prestaciones de orden financiero*, como el suministro de crédito, el régimen de seguros, el régimen de fianzas, la asistencia pecuniaria, etcétera.
- *Prestaciones de orden intelectual o cultural*, como la enseñanza, en todos sus grados y formas; la formación estética, la educación física, etcétera

Servicio Profesional de Carrera

Es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

Las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del Servicio Profesional en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada se establecen por ley. Las entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios Sistemas de Servicio Profesional de Carrera.

Marco jurídico de los Servidores Públicos

Definición de Servidor Público

Toda persona que desempeña un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza dentro de la administración pública, sea Federal, del Distrito Federal o de los otros órdenes de gobierno.

El marco normativo fundamental de los Servidores Públicos se encuentra contenido en los siguientes documentos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

Tipos de Responsabilidades

En México, a nivel Constitucional (título 4º, artículos 108 a 114) se contienen disposiciones relativas a los tipos de responsabilidades en las que pueden incurrir los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, mismas que pueden ser de carácter civil, administrativo, político y penal.

- La responsabilidad civil se manifiesta en la reparación pecuniaria.
- La responsabilidad administrativa del servidor público se presenta para sancionar actos y omisiones de legalidad, honradez, imparcialidad, economía y eficacia, en la administración pública.
- La responsabilidad política objeto del juicio político hace referencia a actos u omisiones que redunden en perjuicio de los intereses públicos fundamentales o de su buen despacho.
- La responsabilidad penal, es aplicable sólo después de una declaración de procedencia.

Código de Ética

- Establece los principios éticos que forman la base de las relaciones entre los servidores públicos y ciudadanos.
- Define los lineamientos y estándares de integridad y transparencia a los que deben ajustarse todos los servidores públicos, cualquiera que sea su nivel jerárquico o especialidad, así como el compromiso de una gestión abierta y transparente, basada en el respeto a las normas internas y leyes.
- El servidor público debe desempeñar sus funciones de acuerdo con las leyes, las reglamentaciones externas e internas y las pautas de este Código, sobre una base de compromiso personal e indelegable con la honestidad, la lealtad y la transparencia en todos los actos laborales.

XII. LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Servidores Públicos: Según Sergio Monserrit Ortiz Soltero, “se debe considerar como servidor público a aquella persona física que ha formalizado su relación jurídico laboral con el Estado mediante un nombramiento previamente expedido por el órgano administrativo competente, en su defecto, que figura en las listas de raya de los trabajadores temporales”.

Administración Pública: El Gobierno se sirve de la Administración Pública Federal para realizar las funciones asignadas al Poder Ejecutivo de la Federación. La Administración Pública Federal, en consecuencia, sirve de soporte para asumir las responsabilidades designadas al Presidente de la República, quien se apoya para ello directamente en las Secretarías y Dependencias del Estado. Al sistema de administración del Gobierno Federal se le denomina Administración Pública Federal, y opera a través de dependencias y entidades que dependen del poder ejecutivo.

Como cualquier sistema de administración, la Administración Pública Federal realiza procesos relacionados con la Planeación, la Organización, la Administración de Personal, Dirección y Control (Muñoz, 1997).

De acuerdo con lo dispuesto por los artículos 108 al 114 de la Constitución Federal, el sistema de responsabilidades de los servidores públicos se conforma por cuatro vertientes: A).- La responsabilidad política para ciertas categorías de servidores públicos de alto rango, por la comisión de actos u omisiones que redunden en perjuicio de los intereses públicos fundamentales o de su buen despacho; B).- La responsabilidad penal para los servidores públicos que incurran en delito; C).- La responsabilidad administrativa para los que falten a la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en la función pública, y D).- La responsabilidad civil para los servidores públicos que con su actuación ilícita causen daños patrimoniales. Por lo demás, el sistema descansa en un principio de autonomía, conforme al cual para cada tipo de responsabilidad se instituyen órganos, procedimientos, supuestos y sanciones propias, aunque algunas de éstas coincidan desde el punto de vista material, como ocurre tratándose de las sanciones

económicas aplicables tanto a la responsabilidad política, a la administrativa o penal, así como la inhabilitación prevista para las dos primeras, de modo que un servidor público puede ser sujeto de varias responsabilidades y, por lo mismo, susceptible de ser sancionado en diferentes vías y con distintas sanciones.

CONCLUSIÓN

Es evidente que en los últimos años el proceso de reforma de la gestión pública ha ido evolucionando, buscándose en la actualidad la reducción del poder de las burocracias que permitan acercarse a un modelo de la democracia más directa que representativa; reclamando ésta concentración de poder una atención especial básicamente en el ámbito de la Centralización, la coordinación y el control.

La propuesta que se presenta busca incidir en esquemas administrativos y de responsabilidad social, como son el control de las tareas, los objetivos que deben integrar las unidades de trabajo, la dimensión del cargo, el análisis de las funciones del puesto, desde lo más específico y detallado, hasta la generalización del mismo; para identificar correctamente el perfil del funcionario, los requisitos del puesto, desde la perspectiva de los conocimientos, grado de responsabilidad, iniciativa y condiciones generales del mismo.

Es evidente la importancia del análisis de puestos y descripciones de cargos, por los beneficios directos que tiene para los altos directivos, supervisores, trabajadores y para el mismo departamento de Recursos Humanos de cualquier empresa. Sin embargo se ha observado en la práctica una autentica carencia de determinación de los labores, limitándose a la consignación de nombres de puestos del tabulador sin realizar un profundo análisis de las funciones del mismo; originando con ello: incertidumbre sobre las labores y responsabilidades del trabajador, entorpeciendo la planeación y distribución de valores, entre otros.

Al hablar de puesto, sabemos que se refiere al conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, por ellos es que en esta presentación se abordaron esas características del puesto.

El análisis de puestos requiere fundamentalmente: recabar los datos necesarios con integridad y precisión; sin embargo es fundamental la participación de los trabajadores en este proceso de análisis; por esto debe sensibilizarse, instruirse y convencer al personal sobre sus beneficios.

Para la elaboración de la Descripción de Puesto es recomendable el uso de la combinación de los métodos de recopilación citados anteriormente, ya que en su conjunto nos proporcionará información completa.

El uso de esta técnica traerá beneficios para el factor humano de la institución siendo para la Institución:

- Señala las lagunas que existen en la institución
- Mejor distribución de las cargas de trabajo

- Establece las bases para los sistemas técnicos de ascenso
- Ayuda a la fijación de responsabilidades en la ejecución e labores
- Análisis de problemas sobre bases firmes

Para los Jefes el beneficio es de:

- Da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas, permitiendo con ello la plantación y distribución óptima del trabajo
- Se tiene posibilidad de exigir labores al trabajador
- Evita interferencias de mando
- Permite buscar al trabajador más apto.

Y para el trabajador:

- Permite conocer sus responsabilidades
- Le permite conocer la calidad de su trabajo
- Impide la invasión de funciones con otros trabajadores, etc.

Es bien conocido que regularmente se realiza en el caso de las funciones de altos funcionarios la frase de “el puesto es al hombre”, por ello, en el casi del análisis de puestos de funcionarios e requiere de una estructura absolutamente específica y distinta de la mencionada con anterioridad:

La estructura deberá contener:

- a) Título del Puesto. Sugiriendo se adapte un sistema dentro del sector público
- b) Deberes Generales. Este equivaldría al apartado de funciones básicas del puesto.
- c) Autoridad en el que debe precisarse los rangos o límites para las responsabilidades de tipo formal, técnica y operativa, utilizando para ello los elementos técnicos que se requieran.
- d) Responsabilidad. Retomando la norma básica que establece que a cada grado de autoridad conferida corresponde natural y necesariamente un grado de responsabilidad asumida.
- e) Características del Puesto. Estas pueden ser intelectuales, físicas, psicológicas, etc.

Concluyendo es fundamental que antes de iniciar este importante proceso se definan de manera clara los objetivos, el destino de estos métodos y las características propias de la institución.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PARA FUNCIONARIOS PUBLICOS.

FECHA : 2 / NO-

VIEMBRE. / 2007

1. - GENERALES.

TITULO DEL PUESTO EN LA ESTRUCTURA: _____

CLAVE: _____ HORARIO: _____

AREA DE ADSCRIPCIÓN: _____

DIRECCIÓN: _____

AREA: _____

DEPARTAMENTO: _____

UBICACIÓN FÍSICA: _____

TITULO DEL PUESTO AL QUE REPORTA: _____

TITULO (S) DE PUESTO (S) QUE LE REPORTAN: _____

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



2. - MISIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el propósito básico de su puesto? (qué se hace y para quién se hace.

VERBO ACCIÓN + FUNCIÓN + RESULTADO

3. - PRINCIPALES OBJETIVOS EL PUESTO:

Su puesto debe realizar diversas actividades o funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que desempeñe el puesto podría ser evaluada en su desempeño.

Los objetivos deben ser las actividades detalladas que permitan cumplir con la misión del puesto.

Ejemplo:

ACTIVIDADES O FUNCIONES

RESULTADO FINAL DE LAS ACTIVIDADES

Diseñar procesos de información

Para facilitar los procesos administrativos y consulta de datos de usuarios

Sistematizados de cómputo

Ejemplos.....

1 Prestar un servicio de orientación

Para apoyar el acceso de los ciudadanos

2 Cuidar el equipo de cómputo de de la sala en la que se encuentre

Para que se conserve en excelentes condiciones

3 Vender los vales de Impresión

Para controlar el número de impresiones que se realizan

4 Cuidar y Responsabilizarse del dinero que se cobra por las

Para que ese dinero se pueda reinvertir y se den mantenimiento tanto a las máquinas como se siga comprando lo necesario para imprimir

5 Verificar que los usuarios le den el uso indicado a las computadoras

Para que las aprovechen los que realmente las necesite

6 Auxiliar al usuario en caso de tener dudas por el uso de los equipos.

Para que no vayan a eliminar algún archivo.

4. - REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad: _____

Capacitación: _____

Experiencia: _____

Conocimientos especializados en: _____

Habilidad deberá ser mental: _____

Iniciativa: _____

Manejo de otros idiomas: _____

5. - RESPONSABILIDAD:

Responsabilidad en procesos y trámites del puesto:

(a) Información de conocimiento público

(b) Información de conocimiento general

(c) Información confidencial.

Responsabilidad en resguardo de dinero y/o valores.

(a) Si

(b) No

Responsabilidad en equipo:

(a) Escritorio.

(b) Archivero

(c) Teléfono

(d) Computadora

(e) Impresora

(f) Vehículo

(g) Scanner

(h) Copiadora.

- (i) Artículos de escritorio
- (j) Equipo de mantenimiento
- (k) Material de limpieza.
- (l) Artículos de Jardinería
- (m) Equipo de video, cámaras etc.
- (n) Libros, publicaciones, etc.
- (o) Otros _____

6. - CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo

- (a) *Esfuerzo físico*
- (b) *Esfuerzo mental y de concentración*
- (c) *Esfuerzo visual*

7. - *PERFIL*

Edad: _____

Sexo: _____

Nacionalidad: _____

Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Disponibilidad para viajar: _____

REVISÓ:

Nombre del Titular del Puesto

Nombre del Jefe Inmediato

Facilitador

Observaciones:

Se requiere que se tenga siempre un control exacto de la autoridad que se le otorga al facilitador prestador y a la información confidencial que se le proporcione.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE SABADA, A. (1990), Del concepto a la dinámica de la Cultura organizacional de la empresa. Málaga. Edit. Facultad de CC.EE. Y Empresariales.
- ANZIZU, J., (1985), "Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa." Ed. Alta dirección, #120.
- ARCHIER, G. Y SERIEYX, H., (1985), La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa. Barcelona. Ed. Planeta.
- ARGYRIS, C., (1964-a), Integrating the individual and the organization. N. York. Ed. John Willey and Sons.
- ARGYRIS, C., (1971), La dirección y el desarrollo organizacional. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.

- ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración De los Recursos Humanos. México, ed. Trillas.
- ATKINSON, J. Y N. MEAGER (1986). New forms of work organization, Brighton: University of Sussex, Institute of Manpower Studies, IMS Report No, 121, 1986.
- BANDURA, A., (1982), Teoría del aprendizaje social. N. York. Ed. General Learning Press.
- BARNARD CH, Y. (1962), The functions of Status Systems. New York, The Free Press of Glencoe.
- BARRANCO, F.J. (1990), La nueva gestión de recursos humanos”. Revista Capital Humano, no. 24.
- BECKHARD, R. (1973). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México. Edit. Fondo Educativo Interamericano.
- BECKHARD, R. (1988), Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Madrid. Addison-Wesley Iberoamericana.
- BERRY, T.H. (1992), Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. Colombia. Ed. McGraw-Hill. P. 146
- BERTALANFFY, L., (1976), Teoría general de los sistemas. México. Ed. Fondo de la Cultura Económica.
- BLAKE, R. Y MOUTON, J., (1964), The managerial Grid. Houston, Texas. Ed. Gulf Publishing Company.
- BOSCHE, M., (1991), “Corporate culture: la culture sans histoire” en Revue Francaise de Gestion.
- BRUNET, L., (1987), El clima de trabajo en las organizaciones. México. Ed. Trillas.
- BRYMAN, A., (1985), “Leadership”, en Ken Elliot and Peter Lawrence (Eds.): Introducing Management. Middlesex. Penguin Books.
- CAMPBELL, J., DUNETTE, M., LAWLER III, E. Y WEICK, K., (1970), Managerial behavior, performance, and effective-ness. N. York. Ed. McGraw-Hill.
- GARMENDIA J.A. (1990), “Desarrollo de las Organizaciones y Cultura de la Egresa” Madrid. ESIC
- GARMENDIA J.A., NAVARRO M Y PARRA LUNA F. (1978) Sociología Industrial y de la Empresa” Madrid. Aguilar
- GONZALEZ M.T. (1990) investigación en Organización Social.”El análisis de la cultura Organizacional. “Anales de pedagogía 8, 41-51
- GONZALEZ ANLEO J., (19919 “La cultura organizacional de los centros educativos.” En A.A.V.V. Sociedad, Cultura y Educación” pp. 401-420 Madrid CIDE.
- HERZBERG F., (1959) “THE MOTICVATION TO WORK” Willey, Nueva York.
- HUSENMANS., “Cultura organizativa, una fórmula integradora de gestión”, Boletín de la Asociación Española de Dirección de Personal, Diciembre, pp. 23 -31
- LAWRENCE P.R., Y LORSH J.W., (1987) “LA Empresa y su entorno”, Barcelona, Plaza y Janés.
- LAWRENCE P.R., Y LORSH J.W., (1973) “Organización y Ambiente” Barcelona, Plaza y Janés.

- Carrasco, C. José. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Revista Electrónica. 2009.
- Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Guía de Organización. 2015.
- Amaro, R. (1993). Introducción a la Administración Pública. México: Mc. Graw Hill.
- Anaya, Vicente *Diccionario de Política, Gobierno y Administración Pública Municipal* Ed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública México 1997.
- Burgoa, Ignacio *Diccionario de Derecho Constitucional, Garantías y Amparo* Ed. Porrúa México 1989.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Comentada, 5ª ed. Biblioteca Virtual de Investigación Jurídica de la UNAM <http://www.bibliojuridica.org/presenta.htm>.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera. Resumen Ejecutivo de la Versión Impresa. Secretaría de la Función Pública. Abril de 2003.
- Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRPE.pdf>
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- Llamas M., Agustín y Rodrigo de León G. “Para Entender el Poder Ejecutivo de los Estados Unidos Mexicanos”, Nostra Ediciones, México, 2005.
- Muñoz, P. (1997) Introducción a la Administración Pública México. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Nacif, Benito. “Para Entender el Poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos”, Nostra Ediciones, México, 2005.
- Nociones General de la Administración Pública Federal. Secretaria de la Función Pública.
- Oficio circular por el que se da a conocer el Código de ética de los Servidores Públicos de la APF. Diario Oficial de la Federación, 31 de julio de 2002.
- Pichardo Pagaza, Ignacio. Introducción a la Nueva Administración Pública de México. Volumen 1, INAP, México, 2002.
- Romero Acosta, Miguel. Derecho Administrativo. Editorial Porrúa, México, 1994.
- Sartori, Giovanni Conceptos fundamentales de Ciencia Política Alianza Editorial Ciencias Sociales Madrid, España, 1998
- Santofimio, J. (2002). Tratado de Derecho Administrativo Colombia: Universidad Externado de Colombia
- Secretaría de Gobernación. Leyes y Reglamentos para el cambio democrático en la Administración Pública Federal. México, 2006.
- Serra, A. (1993). El Servicio Público en México. México. FCE.
- Silva Cimma. Derecho Administrativo Chileno y Comparado. Título II. Ediciones Jurídicas de Chile 1996
- https://spc.conanp.gob.mx/capacitacion/nociones/contenidos/modulo3/mod_3_1_4.htm

- http://www.secretariadoejecutivo.gob.mx/docs/pdfs/normateca/Leyes/ley_federal_responsabilidades.pdf