

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DIVISION DE POSTGRADO E INVESTIGACION



PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS PARA
ESCUELAS Y COLEGIOS DE LA MISION DEL MAYAB

PROYECTO

PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS
REQUERIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN EDUCACION

P R E S E N T A

ABIGAEL CANCHE MANRRIQUE

CIB
Ej.1



MONTEMORELOS, N. L.

AGOSTO DE 1992

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DIVISION DE POSTGRADO E INVESTIGACION



PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS PARA
ESCUELAS Y COLEGIOS DE LA MISION DEL MAYAB

PROYECTO

PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS
REQUERIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN EDUCACION

P R E S E N T A

ABIGAEL CANCHE MANRRIQUE

MONTEMORELOS, N. L.

AGOSTO DE 1992

065028

PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS PARA
ESCUELAS Y COLEGIOS DE LA MISION DEL MAYAB

Proyecto presentado
a la
División de Postgrado e Investigación
Maestría en Educación
Universidad de Montemorelos

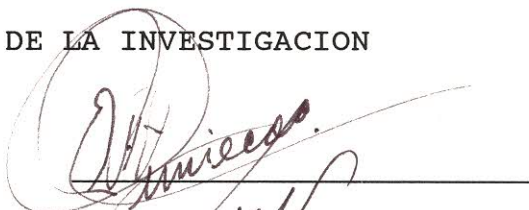
Como Requisito Parcial para Obtener
el Grado de
Maestría en Educación

Por
Abigael Canché Manrique
Agosto 1992

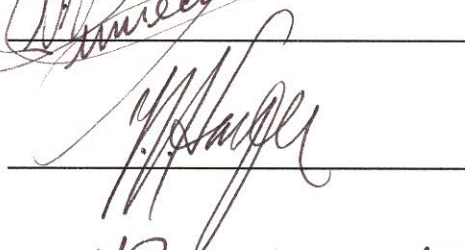
Aceptada por la División de Postgrado de la Universidad de Montemorelos, en cumplimiento parcial de los requisitos para alcanzar el grado de Maestría en Educación.

COMISION ASESORA DE LA INVESTIGACION

Dr. Eustacio Penniecook

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "E. Penniecook", written over a horizontal line.

Dr. Therlow Harper

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "T. Harper", written over a horizontal line.

Dra. Myrtle Penniecook

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "M. Penniecook", written over a horizontal line.

Aprobada por la Comisión

Fecha 10 DE AGOSTO DE 1992

DEDICATORIA

A mi esposa Blanca y a mi hija Aris,
quienes son lo mas praciado que tengo en
esta vida.

A mis alumnos que fueron, son y serán mi
motivo de superación.

A la hermandad adventista de la Misión del
mayab, que me brindó el apoyo necesario
para alcanzar esta meta.

A mis asesores: Dr. Eustacio Penniecook

Dr. Therlow Harper

Dra. Myrtle Penniecook

Por sus consejos oportunos que invitan a
la excelencia.

AGRADECIMIENTO

A las siguientes personas que hicieron posible este trabajo:

Aarón García

Anita Namorado

Belén Ramírez

Ismael Correa

Ismael Esteban

Mario Sánchez

Noadia González

Omar Carballo

Ruth Hernández

A Todos ellos mi profundo agradecimiento

CONTENIDO

	pág.
CAPITULO I	
Naturaleza y dimensión del problema.....	1
Descripción del problema	3
El problema	6
Delimitaciones	6
Supuestos	6
Objetivos del estudio	6
Metodología	7
Definición de términos	8
CAPITULO II	
Repaso de la literatura	9
Organización	9
Formas de organización	9
Organización estructurada	16
Administración de la organización	19
Jerarquía de la organización	26
Comunicación en la organización	29
CAPITULO III	
Desarrollo de un programa de descripción de puestos.....	36
Tipos de descripción de puestos	41
Redacción de la descripción de puestos	41

Mecánica sugerente para implementar un programa de descripción de puestos	44
Programa de descripción de puestos sugerente para escuelas y colegios de la Misión del Mayab ...	48
Director general	48
Secretario académico	51
Director de escuela	54
Administrador	53
Prefecto	60
Contador	63
Jefe de servicios	65
Cajero	67
Jefe de previsión	68
Jefe de control escolar	70
Profesores	73
Orientador moral	76
Secretaria	79
Auxiliar de intendencia	81

CAPITULO IV

Conclusiones y recomendaciones	83
--------------------------------------	----

Bibliografía	85
--------------------	----

Apéndice

CAPITULO I

NATURALEZA Y DIMENSION DEL PROBLEMA

Las organizaciones sociales proliferan en la vida del hombre desde edades muy remotas. Pero según White (1982), la idea de organización no es de origen terrenal sino celestial, porque todo lo relacionado con el cielo y sus habitantes se encuentra en total y perfecto orden. Esto significa que Dios, es un Dios de organización y desea que en sus hijos haya tal conducta.

Así lo demostró al designar a Moisés para administrar las leyes en su nombre. Se escogió entre los ancianos de las tribus de Israel un Consejo de setenta hombres para que asistieran a Moisés en los asuntos generales de la nación. (White, 1980)

Por su parte, la Santa Biblia (1990:160), dice que en el pueblo de Dios había jefes de millares, jefes de cientos, jefes de cincuenta y cabos de diez. También había funcionarios que se podían emplear en tareas especiales.

Además, el campamento hebreo se ordenaba en exacta disposición. Según la Biblia (1990:123-125), quedaba repartido en tres grandes divisiones, cada una de las cuales tenía señalado su sitio en el campamento.

1) En el centro: El tabernáculo

2) Alrededor del tabernáculo: Los sacerdotes y los levitas

3) Más allá: Todas las demás tribus.

Se especificaban los deberes de cada tribu:

Levitas: 1) Cuidado del tabernáculo y todo lo relacionado con él; en el campamento y en el viaje.

2) Levantar y desarmar la sagrada tienda.

A su vez los levitas se repartían en tres divisiones, cada una con su obra y posiciones especiales:

Al sur: Los coatitas: Cuidaban el arca y el resto del mobiliario.

Al norte: Los meraritas: Cuidaban columnas, zócalos, tablas, velos, etc.

Atrás: Los gersonitas: Cuidaban los velos y el cortinado en general.

White (1982:351) declara:

Dios exige orden y sistema en su obra en nuestros días, tanto como los exigía en los días de Israel. Todos los que trabajan para El, han de actuar con inteligencia, no en forma negligente o al azar. El quiere que su obra se haga con fe y exactitud, para que pueda poner sobre ella el sello de su aprobación.

Y Brown (1981), señala que la Iglesia y todas sus instituciones, deben mantenerse bajo una eficiente organización.

En el mismo orden de ideas, Rodriguez (1982) manifiesta su postura explicando que una institución puede tener eficiente organización cuando cuenta con un diseño de estructura vertical y horizontal y posee las descripciones de cada posición a desempeñar, incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad asignada a cada una de dichas posiciones.

A continuación comenta Rodriguez (1982) que es de fundamental importancia en el proceso de organización, el análisis detallado de cada posición dentro de la institución.

Siguiendo en el tenor de eficiente organización, pero aplicándolo al ámbito escolar, Benedito (1987) argumenta que hasta hace pocos años, la organización escolar era muy ineficiente puesto que carecía del más mínimo planteamiento científico. Pero a partir de los años setenta, se ha hecho más fuerte la preocupación por el rigor y la precisión en los planteamientos y situaciones organizacionales.

Siendo así, se puede dejar sentado con Puelles (1980: 43) que "la organización escolar es una ciencia, porque vence los obstáculos del método científico"

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La organización de las actividades suele contribuir en gran escala a la efectividad de la misma.

Por otro lado, los problemas de disciplina y quejas, en una institución bien organizada, son atendidos oportuna y eficazmente. (Ciscar,1988)

De aquí se puede deducir con Dale (1984), que la causa de la eficiencia en el puesto puede deberse en mucho a la forma en que esté organizado éste en cuanto al calibre de desempeño del empleado. Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, esta situación puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales, frustración y puede ser causa de descontento entre los empleados y de problemas para la administración. Por eso en una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. La siguiente declaración de Chruden (1989:133) afianza esta idea:

La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas, es el puesto. Como asignación de trabajo, está separado de otros puestos en la organización. El empleado colocado en este puesto, debe poder identificarse plenamente con las tareas o actividades que se espera que desempeñe como parte de los deberes y responsabilidades que le han sido asignados.

En relación a lo anterior, se encuentra que (Huse, 1986) describe al puesto como una unidad organizacional donde se hayan ubicados los empleados quienes son los que proporcionan los medios para obtener los objetivos de la organización.

Por su parte (Mooney, 1978) hace una distinción entre puesto y posición. El indica que no se deben usar los dos términos para enunciar la misma cosa. Una posición consiste en la parte de un puesto, mientras que un puesto puede estar compuesto de una o más posiciones, dependiendo del número de personas que se requieran para desempeñarlo.

Ya que un puesto constituye la fracción de una organización de la cual es responsable un individuo, resulta un elemento importante y básico. Por eso (Rivera, 1988:223) manifiesta que "el puesto proporciona el medio para dividir y asignar la autoridad y la responsabilidad que deben ser ejercidas para quienes poseen el puesto".

El puesto, entre otras cosas, afecta el papel del empleado dentro de una organización. Como insinúa Kenneth (1985:321) "representa el escalafón que el empleado ocupa dentro de la escalera de la organización".

Litterer (1986) argumenta que con objeto de contar con cierta base para controlar las actividades encomendadas a un puesto, es conveniente que los deberes y responsabilidades se establezcan en forma escrita. Una declaración escrita que cubre los deberes de cada puesto, puede evitar que un puesto particular, sea cambiado gradualmente por su poseedor.

Chruden (1989:106) expresa lo siguiente:

"La declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto, recibe comúnmente el nombre de descripción de puesto".

EL PROBLEMA

Las escuelas y colegios de la Misión del Mayab, carecen de un programa de descripción de puestos en el cual se pueda identificar los deberes de los miembros del personal que laboran en ellos.

DELIMITACIONES

1. Este programa se ha elaborado específicamente para las escuelas y colegios de la Misión del Mayab. No obstante, la revisión de la literatura impresa aquí, puede ser de aplicación general.

2. Se aplica a escuelas y colegios que cuentan con jardín de niños como mínimo, incluyendo primaria, secundaria y preparatoria como nivel máximo.

SUPUESTOS

Este programa ha sido diseñado en base a la estructura de organización que tiene actualmente la Misión del Mayab de los Adventistas del Séptimo Día.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Proveer a la administración de la Misión del Mayab, un programa sugerente para estandarizar la organización de las escuelas y colegios que se encuentran en sus límites de influencia.

2. Contribuir para que el personal de éstas instituciones educativas, posean un documento donde se encuentren registradas las funciones mínimas a desempeñar, de acuerdo a sus áreas de responsabilidades.

METODOLOGIA

La administración de la Misión del Mayab, ha solicitado propuestas para elaborar un manual de organización para las escuelas y colegios que de ella dependen.

Este Programa de Descripción de Puestos, es una respuesta a dicha solicitud.

El material para el repaso de la literatura fue conseguido en: a) Biblioteca de la Universidad Autónoma

de Yucatán.

b) Biblioteca de la Universidad Autónoma
de Nuevo León.

c) Biblioteca de la Universidad de
Montemorelos.

d) Manuales, minutas y reglamentos
elaborados por el Centro Educativo
ACFE, la Unión Mexicana del Sur y la
División Interamericana.

DEFINICION DE TERMINOS

ACFE (Asociación Civil Filantrópica y Educativa): Organización de beneficencia que en México opera en el sostenimiento de escuelas, clínicas y hospitales, así como en auxilio en casos de desastres.

Iglesia Adventista del Séptimo Día: Comunidad religiosa mundial, cuyos rasgos distintivos son la observancia del Sábado como día de reposo y la esperanza del Segundo Advenimiento de Jesús a la tierra.

Misión del Mayab: Agrupación de miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo Día que se sitúan, por razones de organización, en los Estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, en México.

CAPITULO II

REPASO DE LA LITERATURA

I. ORGANIZACIONES

Huse (1986) asevera que la conjunción de cierta cantidad de hombres que juntos forman una unidad social, con la única intención de alcanzar metas propuestas da lugar a una organización.

Y Mooney (1978), refiriéndose a los clubes, sindicatos, partidos políticos, fuerzas policiacas, hospitales, etc. que por todas partes se ven, afirma que son organizaciones que cuentan con procedimientos que regulan las relaciones entre sus miembros.

Manyntz (1987) dice que puede hablarse de una organización en la medida en que la agrupación cumple con tres características:

- a) Deben ser formaciones sociales, con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones.
- b) Deben estar orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos.
- c) Deben procurar cumplir estos fines y objetivos.

Según lo anterior son organizaciones: Una empresa, un centro educativo, una secta religiosa y un partido político.

II. FORMAS DE ORGANIZACION

Según Blau (1981) la conducta humana puede agruparse socialmente en dos formas: Organización social y organización formal.

A. Organización Social:

Blau (1981:14) define a la organización social como:

las formas en las cuales puede organizarse socialmente la conducta humana; es decir, las reglamentaciones observables en la conducta de las personas debidas a las condiciones sociales en las cuales se encuentran.

Para Petit (1984), los puntos básicos de la organización social son los siguientes:

- a) Estructura de las relaciones sociales que permite que una suma de individuos se convierta en grupo. Entonces resultan líderes y seguidores; miembros integrados y miembros no integrados.
- b) Cultura social: Sistema de creencias que sirven como normas a los miembros del grupo.

Werther (1988) indica que una organización social, surge cuando varios hombres comparten algún aspecto de su vida, y añade: "Se llama organización social porque no está racional o formalmente constituída". (Werther, 1988:17).

B. Organización Formal:

A diferencia de la organización social que es espontánea, la organización formal se crea en forma premeditada.

Petit (1984:79) lo explica así:

En tales casos las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización y la estructura de posiciones que define las relaciones entre ellos, no han surgido espontáneamente en el curso de la interacción social, sino que ha sido diseñado conscientemente y con anticipación para prever y guiar las interacciones y las actividades.

Tannembaun (1983) explica que la organización formal es el fruto de la planificación de un grupo de hombres que, después de elaborarla, la llegan a apreciar.

Fernández (1986) declara que al surgir el hombre inteligente, junto con él surge el proceso organizativo. este proceso ha variado a través de los tiempos y en función de los elementos disponibles.

Añade Fernández (1986), que en Egipto, China, Grecia, Roma y otros pueblos de la antigüedad así como en las comunidades indígenas de América, se pueden encontrar vestigios de que en el pasado hubo organización. Y citando una investigación realizada en 1963, dice que el 'arrastre', procedimiento empleado para cazar enormes animales, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común. Tal procedimiento consistía en asustarlos arrojándoles piedras, emitiendo gritos y dirigiéndolos hacia un precipicio profundo, para que encontraran allí la muerte al despeñarse. Esta labor necesariamente de grupo, tenía que ser realizada en forma coordinada, con el objeto de lograr, de la manera citada, el

conducir a los animales a través de una ruta preestablecida.

Hecht (1984), comenta que Max Weber realizó estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 a.c., concluyendo que se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos. El mismo Hecht (1984:451) dice que Weber encontró un papiro que data de los tiempos del reinado de Ramsés III que entre otras cosas dice:

Hice para ti grandes decretos relativos a la administración de tu templo y están registrados en los escritos de las paredes de Egipto. Señalé para ti arqueros y colectores de miel. Hice para ti marinos y cobradores de impuestos entre el pueblo que yo crié para cobrar el tributo de las dos tierras, las contribuciones y las extorsiones. Designé esclavos para que trabajaran como veladores para cuidar tu puerto. A otros esclavos los hice porteros y ocupé mucha gente para vigilar y proteger tu corte. Hice veladores de los esclavos para vigilar la administración del canal y los vigilantes de la pura cebada, para todas tus otras cosas parecidas.

Por otro lado, dice Hecht (1984), que en China existen múltiples vestigios de organización. Aproximadamente 1000 años a.C., se sitúa la constitución de Chow, la que establece las siguientes reglamentaciones:

1. Se refiere a la forma de organizar el gobierno del Estado antes de empezar sus funciones.
2. El gobierno debe definir claramente sus funciones para evitar duplicidad en el trabajo.
3. La cooperación entre los miembros de la organización es indispensable .

4. Los procedimientos utilizados en la administración, harán el trabajo más eficiente.
5. La formalidad de los elementos humanos, será un requisito primario.
6. El control del gobierno, exigirá en todas las actividades, el personal completo.
7. Existirán sanciones como la forma más natural de corregir las fallas en la administración.
8. Frecuentemente es necesario hacer ajuste, para valorar los resultados de la organización.

León (1980), rememora que los comerciantes entre los aztecas del México antiguo, estaban agrupados en gremios. Cada gremio tenía su jefe y los miembros se encontraban diversificados en categorías.

Los directores de los gremios recibían genéricamente el título de 'jefes de los Pochtecas'. Entre las varias categorías de comerciantes subordinados, pueden mencionarse entre otros los oztomecas, que eran conocedores expertos de apartadas regiones, cuyas lenguas hablaban, puesto que habían vivido allí, haciéndose pasar por gente de aquel lugar.

Existían además especializaciones entre los comerciantes, había sesenta y nueve categorías distintas de traficantes.

Ya en la Revolución Industrial inglesa, la demanda creciente de satisfactores dio preámbulo a otro sistema de organización.

French (1986:413) ha proporcionado una descripción gráfica de hacer mayor subdivisión del trabajo. Se refiere a la manufactura de alfileres...

Una persona jala el cable, otra lo estira, una tercera lo corta, una cuarta lo afila, una quinta lo esmerila en el extremo para ponerle la cabeza; hacer la cabeza requiere dos o tres operaciones distintas; ponerla es un asunto peculiar, blanquear el alfiler es otro; es aún un oficio en sí mismo ponerlos en el papel. De esta manera, el asunto importante de hacer un alfiler, se divide en unas diez y ocho operaciones distintas, las que en algunas fábricas se llevan a cabo por manos distintas, aunque en otras el mismo hombre hace dos o tres de ellas.

Y concluye French:

El mayor avance en la capacidad productiva del trabajo, la mejor habilidad, destreza y juicio con el que se puede dirigir o laborar, tiene como antecedente la división del trabajo.

Aplicando la división del trabajo al ámbito gubernamental, Burak (1983), asegura que Jhon Locke estableció supuestos muy interesantes que han servido como antecedente a diversos gobiernos actuales.

Burak dice que Locke propuso que debería existir la división gubernamental en tres ramas: legislativo, ejecutivo y federativo. También dice Burak que Montesquieu, el barón francés, adaptó el pensamiento de Locke de una división de poderes en tres ramas gubernamentales: el legislativo, el ejecutivo y el judicial. El libro de Montesquieu, "El Espíritu de las Leyes", sirvió como antecedente inmediato de las constituciones norteamericana y mexicana.

La idea de Montesquieu, según Burak, era que el poder legislativo debe tener en sus manos la determinación de la política nacional, además el poder legislativo debe elegir al ejecutivo y ambos deben ser responsables ante el pueblo. El judicial tiene a su cargo la aplicación de la justicia.

Ansoff (1983) manifiesta que las guerras que ha sufrido la humanidad, son producto de celos, envidias y falsos rumores.

Interesa saber desde el punto de vista administrativo, las actividades que han permitido la organización, suministro y movilidad de recursos humanos y materiales en las grandes campañas militares.

Desde el conflicto de Israel con Egipto, de características políticas y religiosas, hasta la última guerra, son muchos los ejemplos y estudios que arrojan consecuencias administrativas.

Por su parte la Santa Biblia, (1990:69) se refieren claramente a la delegación de la autoridad así como a la división del trabajo.

Quando su suegro vio lo que Moisés hacía con el pueblo, le dijo: ¿Qué es esto que haces con el pueblo? ¿Porqué te sientas tú solo y todo el pueblo está ante tí desde la mañana hasta la tarde?... No haces bien... Acabarás agotándote del todo, tú y también el pueblo. Este trabajo es demasiado para ti. No podrás llevarlo solo... Está tú por el pueblo ante Dios, y somete tú los asuntos a Dios... Además, elige entre todo el pueblo hombres de virtud... ponlos sobre el pueblo por jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez.

En otras latitudes y con fines militares el célebre ejército de Jerjes contra Grecia constaba de 5 millones de los cuales la mitad eran combatientes. La flota utilizada fue de 1,200 barcos de guerra y 3,000 transportes (Von, 1981).

Roma tenía una milicia numerosa y casi perfecta.

El historiador Von (1981:77) dice en su libro acerca de Roma:

Un ejército romano se componía de varias legiones, y cada legión era un pequeño ejército aparte, con infantería de línea, infantería ligera, caballería y artillería. La legión propiamente dicha, comprendía la infantería de línea, cuerpo de 4,200 a 6,000 hombres que se subdividía en diez batallones o cohortes, cada uno de los cuales tenía tres compañías o manípulos de dos centurias. La caballería comprendía trescientos hombres divididos en diez turmas de treinta hombres. Por último cada legión tenía una compañía de obreros análogos a los soldados de ingeniería y de artillería.

Para resumir, se puede decir con Smith (1986:302) que:

La organización es un invento destinado a satisfacer necesidades humanas. Su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación, y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. Estos problemas básicos son comunes a todas las organizaciones, sea la familiar o la eclesiástica, una orquesta o galería de arte, un equipo de fútbol, un club de bridge, un ejército o una empresa industrial.

III. ORGANIZACION ESTRUCTURADA

En cualquier organización, existe la evidente necesidad de tener normas y costumbres que regulen la relación entre los individuos. De otra manera, si no existiera tal regulación, es casi improbable que las metas que se han determinado se puedan alcanzar. (Wakeley, 1988)

Por su parte Hampton (1989: 413), dice que

Una forma particularmente adecuada para las organizaciones que tienen metas relativamente estables y partes relativamente homogéneas, es una organización formalmente estructurada.

Por estructurada se quiere decir, asegura Thurman (1991), que cuenta con descripciones de puestos racionalmente diseñados para que funcionen las posiciones y el personal, con políticas y procedimientos para coordinar las diversas labores y con puestos gerenciales y personal que efectúen la coordinación en sí.

Riedman (1982) lo ejemplifica con el sistema de tránsito diciendo que los requisitos para obtener una licencia de conducir implican ciertos actos que se espera que el individuo efectúe, incluyendo estacionamiento, entrar en la vía pública y el empleo de ciertas señales con la mano y con las luces. Esta es la descripción de la labor del conductor y detalla su especialización, la cual está parcialmente determinada por la forma en que está construido el automóvil y parcialmente por los requisitos de cooperación entre los conductores de automóviles.

Y Yela (1986) argumenta que todas las tareas y profesiones, antes de trabajar en ellas, se imaginan de un cierto modo (arquetipos) y quizá interesarían más o desilusionarían, si con más detalle antes de decidir se conociera la realidad.

Por tal motivo Yoder (1981:634), declara que "las reglas que indican cómo obrar y cómo reaccionar, ayudan a evitar parte de la incertidumbre y aumentan la probabilidad de cooperación".

Yoder procura ejemplificar esto diciendo que si una regla dice que el hombre pequeño debe sostener el cincel y que el hombre grande debe manejar el marro, la pareja podrá iniciar sus tareas de inmediato. También dice que si por costumbre se acepta que hable primero el hombre de más edad, entonces, cuando los hombres se reúnan en consejo alrededor del fuego, no perderán tiempo en decidir quién deberá hablar primero, y concluye así: "La diferencia principal entre una multitud y una organización, es que en la organización hay reglas que determinan cómo debe obrar la gente con respecto a los demás" (Yoder, 1981:645).

Desde sus comienzos, las organizaciones se han enfrentado al problema de las reglas. (Smith, 1986)

A la pregunta ¿Cómo dividir el trabajo que hay que hacer entre la gente de que se dispone para ello?

Shein (1988) responde comentando que el hombre actual, ya no es el hombre "económico" de los años cuarentas. El

hombre de hoy es un hombre "complejo" que en su trabajo necesita reglas de compensación y de relación más complejas a las que se usaban hace cincuenta años.

Por lo tanto, Shein (1988) propone la elaboración de cuadros de organización (organigramas) en cada centro de trabajo. Y explica:

Estos cuadros son útiles como método abreviado para presentar la complejidad y la cualidad dinámica de las organizaciones humanas. Pero atrás de la brevedad, está una red de políticas, costumbres y normas que relacionan a la gente entre sí, con su trabajo y a las diversas funciones de la organización.

Refiriéndose a lo mismo, Tannenbaun (1983:150) da la siguiente aportación:

Este plan maestro de la organización formal, procura detallar cómo deberían ser las cosas. Entre otras cosas está el trabajo por hacerse, los grupos o individuos especializados que lo harán, el orden en que ocurrirán los fenómenos en la organización y cómo habrá que coordinar todas esas actividades.

Por su parte, Wakeley (1988) hablando también sobre los organigramas, dice que en ellos el sistema de autoridad deberá expresarse con toda claridad. Esto se debe hacer en un nivel abstracto que no tenga en cuenta a la gente en particular.

En atención a todo lo anterior, se puede dejar sentado con Townsend (1984) que tanto los grupos pequeños de trabajo como las empresas más complicadas, necesitan de una organización formalmente estructurada.

IV. LA ADMINISTRACION EN LA ORGANIZACION.

Valdivia (1985) manifiesta que toda organización, prescindiendo de su tamaño, precisa de una administración que regule las metas entre sus miembros.

Riedman (1982:7) expresa lo siguiente:

Ni las pirámides egipcias, ni tampoco las catedrales góticas fueron edificadas sin administración, y las expediciones de la edad moderna, hubieran sido tan imposibles sin administración como la construcción de la muralla china.

Fernández (1986) declara que la administración es una ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual, tiene una amplia aceptación y su difusión es debida a la necesidad misma.

Y Fayol (1984:23) asegura que

la administración sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal.

Proceso Administrativo.

Autores como Hernández (1986), Lundgren (1986), Puelles (1980) y Townsend (1984) coinciden en aceptar como fundamental en el proceso administrativo los siguientes factores:

1. Planeación
2. organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

A: Planeación:

Para Hintze (1986:433),

la planeación, es articular la programación de vida personal con la programación de carácter social toda vez que si cada hombre vive según la proyección de sus actividades o quehaceres en el futuro de su existencia. Esta vida, no es una vida aislada sino una vida participada, es decir, un auténtico convivir.

Según Valdivia (1985) la planeación está apoyada en dos actos sencillamente humanos: la previsión y la decisión; por ello, toda planeación refleja la naturaleza espiritual de la persona.

Appley (1988) asegura que la planeación, es la expresión objetiva de la previsión y de la decisión en que se fundan los fines y los medios que han sido analizados y escogidos.

Por su parte, Engel (1982:245) sostiene que la planeación administrativa

tiene un sentido esencialmente social. Es la planeación de la acción de los grupos y en ella deben articularse, para evitar contradicciones irreductibles, los proyectos de vida personales y las condiciones del medio físico y cultural en que tales grupos actúan.

También Kroontz (1985) da su aportación sobre el término planeación, pero lo aplica a la empresa y la cataloga como la "función de un gerente que implica una selección entre diversas alternativas. Es la toma de decisiones afectando el curso futuro de una empresa".

B. Organización:

Aplicando el término 'organización' en el proceso administrativo, Taylor (1984) asevera que organizar es dotar de todos los elementos necesarios para que una institución pueda funcionar. Taylor (1984:27) añade lo siguiente: "La organización incluye la construcción de una cultura organizacional, dividiendo el trabajo total en departamentos, divisiones, secciones, tareas, etc."

French (1986) sostiene que una organización es una red esencialmente dirigida por personas y orientada hacia principios múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo.

En relación a lo mismo, Dessler (1986) manifiesta que en general las organizaciones son sistemas adaptativos en cuanto que están en relación con su medio ambiente.

C. Integración.

Zerilli (1988) dice que para construir un edificio, será necesario armonizar el trabajo de los operarios con las directrices dadas por el capataz, las cuales se derivan de los planos elaborados por los arquitectos, todo ello, habiendo solicitado oportunamente los correspondientes permisos, materiales, etc.

Para Newman (1988), cuando un grupo de personas se unen en forma coordinada y sincronizada, entonces se puede decir que en ese grupo hay integración.

"La necesidad de integración aumenta cuando la organización se hace más compleja" dice Roberts (1986:54).

Por su parte, Gulick (1987) comenta que siempre que una organización necesita uso continuo de medios de integración especial en el descargo de sus trabajos regulares, es prueba de mala organización.

Se encuentra que Smith (1986) argumenta que los efectos que se derivan de la integración, benefician enormemente a la organización. Y agrega Smith (1986:349)

Uno de esos beneficios, es conseguir para los miembros de la organización, el espíritu de grupo o equipo que se manifiesta cuando los individuos utilizan al hablar el pronombre 'nosotros' en vez de 'yo'. Por otro lado, también se manifiesta un sentido de pertenencia a la organización que facilita un ritmo y armonía en el trabajo.

D. Dirección.

Ciscar (1988) dice que esta fase está relacionada con la forma en que un ejecutivo emite instrucciones a sus subordinados e indica que es lo que debe hacerse.

Newman (1988) considera que las instrucciones que la dirección dé a los subordinados, debe reunir las siguientes condiciones: Deben ser razonables, completas y claras.

Engel (1982) concibe a la dirección no como la puesta en práctica de los objetivos, pero sí como orientación para la ejecución de los mismos.

E. Control.

Fernández (1986:35) define al control como "la

apreciación del resultado de la acción".

Hintze (1986) informa que uno de los conceptos que actualmente está cobrando gran vigor, es el del control, no solo en los ambientes empresariales y económicos, sino también en cualquier tipo de organización que tenga racionalizado su trabajo y siga más o menos las fases del proceso administrativo.

Con palabras de Engel (1982:147)

entendemos por control una serie de actividades que tienen por objeto comparar un estado actual determinado. como consecuencia de una acción, con otro estado nominal planificado, o con la coincidencia de éste con los objetivos, o bien, determinar las diferencias existentes entre el estado actual y el nominal.

En la misma línea se mueve Hintze (1986) cuando afirma que el control es la operación que, mediante la comparación de los resultados, tiende a modificar la acción administrativa, a fin de acercar la marcha de la institución a sus objetivos.

Harris (1982) destaca la importancia del control a través de las distintas funciones que desempeña. Las funciones que expone son las siguientes:

- a) Facilita la integración y coordinación de los miembros del grupo.
- b) Protege a cada individuo, ya que a partir del control, a cada uno se le juzga por su trabajo.
- c) Facilita la retroalimentación, satisfaciendo al

mismo tiempo la necesidad que experimenta el hombre de saber cuáles son sus progresos en el trabajo.

- d) Facilita que las sanciones y recompensas sean más justas y equitativas.

Aunque los factores del proceso administrativo expuestos anteriormente son aceptados por muchos autores, Fernández (1986) ha simplificado este proceso en tres factores, es a saber:

Planeación, Implementación y Control.

Esta teoría que Fernández (1986) propone la enfatiza así:

- 1) Planeación: a) Programación
b) Innovación
- 2) Implementación: a) Decisión
b) Motivación
- 3) Control: a) Control automático.

La propuesta que Ciscar (1988) hace, es muy similar a la anterior. Para él, las fases esenciales del proceso administrativo son:

- a) Planificar
- b) Organizar
- c) Coordinar
- d) Orientar la ejecución
- e) Controlar
- f) Innovar

Por su parte, Taylor (1984) contempla los elementos siguientes:

- a) Previsión
- b) Organización
- c) Mando
- d) Coordinación
- e) Control

Fayol (1984) sin embargo, expone una lista más larga de elementos. Se dan a continuación:

- a) División del trabajo
- b) Autoridad (responsabilidad)
- c) Disciplina
- d) Unidad de mando
- e) Unidad de dirección
- f) Subordinación del interés particular
al interés general
- g) Remuneración del personal
- h) Centralización
- i) Jerarquía
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Estabilidad del personal
- m) Iniciativa
- n) Unión del personal.

V. JERARQUIA EN LA ORGANIZACION

Dice Valdivia (1985:105) que la organización lleva consigo el principio de orden. El orden es la misma organización. Comenta además:

La organización no es algo dado, concluido o acabado. La organización es fundamentalmente un proceso. Y en él, en el proceso de crear, mantener y perfeccionar el orden que la organización implica, se fincan los derechos y responsabilidades de la autoridad que ejerce la dirección social.

Haiman (1985) manifiesta que la autoridad es requisito ineludible para que un grupo humano permanezca como tal. Las observaciones demuestran que cuando la autoridad desaparece, el grupo se desintegra.

Donnelly (1984) asevera que hace muchos años, la autoridad residía en una sola persona; pero en la época moderna, la creciente complejidad de los organismos sociales obligan a que la autoridad no la ejerzan hombres aislados.

Y manifiesta Valdivia (1985) "Son grupos de jefes los que tienen ahora la responsabilidad de mando".

Por otra parte, la complejidad no es solamente en cuanto al número de los que mandan, porque, como dice Hintze (1986)

en el ejercicio de la autoridad se requiere el concurso de especialistas, técnicos, expertos en multitud de actividades que habrán de coadyuvar con los jefes propiamente dichos, a fin de garantizar desde este punto de vista la eficacia de la función directiva.

Por esta razón Valdivia (1985) sugiere que la autoridad,

para su mayor eficacia, debe ser una coordinada actuación de quienes la ejercen.

Hecht (1984) lo apoya al decir que la autoridad necesita organizarse a sí misma. Es preciso que el grupo de jefes y asesores actuén dentro de un orden.

En esta misma línea de ideas, Bellews (1984:54) declara lo siguiente:

"El aspecto que la técnica administrativa ha tomado con mayor interés en el caso del orden jerárquico, es el del ejercicio de la autoridad en forma colectiva o en acción de equipo".

Así también Miller (1989) comenta que la autoridad, para su ejercicio eficaz, se divide formando los diferentes grados de la jerarquía en la organización. La autoridad así dividida, debe mantener la unidad a través de la coordinación.

A la pregunta, ¿cómo se logra la coordinación en la jerarquía? Lundgren (1986) cita algunas reglas que se han ideado al respecto:

1. Los ejecutivos deben respetar las áreas de responsabilidad y autoridad de los demás funcionarios del mismo nivel.

2. Los ejecutivos deben tener fácil comunicación en su superior inmediato siempre que necesiten pedir instrucciones o una decisión concreta.

3. Los ejecutivos deben saber con claridad los casos y la periodicidad en que están obligados a rendir informes o

reportes a su inmediato superior.

4. Si las funciones de la Dirección General están a cargo de dos o más personas, es siempre indispensable que sus facultades y atribuciones estén clara y precisamente determinados y que esto sea del conocimiento de los subordinados.

VI. LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

Schweitzer (1981) declara que en la vida se camina en una semioscuridad, nadie distingue exactamente cuáles son las características de su vecino y sólo de vez en cuando se puede palpar alguna experiencia que es el resultado de la compañía con otras personas.

La profundidad de éstas palabras, anuncia un problema de comunicación que como dice Curtis (1982:53) "Comunicar es dar" pero, añade que para poder hacerlo, hay que tener contacto con nuestros semejantes.

Apoyando lo anterior, la Enciclopedia Espasa-Calpe dice que la comunicación es "hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer".

Otro concepto lo aporta Epstein (1980:17)

Dar a conocer lo que se expresa e intenta por medio de la palabra escrita o hablada, por expresiones faciales , intenciones y otras acciones, por actitudes y maneras.

Se aprecia en los conceptos anteriores una tónica general: DAR. Porque, como dice Fernández (1986) el comunicarse es dinámico, puesto que transmite, resultando una generación de acción, bien sea por el que recibe o tan sólo por el que emite, e idealmente en ambos.

Existe una diferencia entre comunicar e informar. Hernández (1991:209) sostiene que "comunicar es previsión, orientación, guía y advertencia; pero informar, es el

resultado del pasado".

Hernández, (1991) continúa en su reflexión y dice que en su forma más pura, la información debe estar manejada por máquinas, debido a sus ventajas retentivas, de producción y exactitud de acción; pero en cuanto intervenga la comunicación, ya no es ideal la calculadora electrónica ni cualquier otra máquina. Nuevamente Hernández (1991:211) orienta al respecto comentando:

La comunicación del ser humano es una dación, en que se basa el principio y la razón de ser del universo; la máquina no puede comunicar porque no tiene alma ni espíritu, no puede engendrar, tampoco puede enseñar pues carece de afectividad por lo enseñado y finalmente no puede guiar porque le falta un fin trascendente.

Utilizando las palabras de Appley (1988), es correcto suponer que el noventa por ciento del tiempo empleado por los ejecutivos, se invierte en comunicarse y esto genera una cadena de intercomunicación.

Todo este aspecto comunicativo, es de una marcada importancia para todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro o fuera del trabajo. Como dice Bellows (1987:81) "Comunicarse es vital para un ser que tiene la fortuna de contar con un medio perfeccionado que le permite transmitir sus problemas, anhelos y soluciones".

El Papel de la Comunicación en la Organización.

Thurman (1991) enuncia que cuando se estudia la conducta de las personas en las organizaciones, resulta evidente la importancia de la comunicación.

Howel (1982:231) concibe a la comunicación como "la red que enlaza a todos los miembros y actividades que componen una organización".

Comenta también, que el personal y sus actividades pueden estar coordinados en la búsqueda de metas individuales y de la organización, por la transmisión de información, ideas y actitudes.

Davis (1985) informa que hace años la administración medía la efectividad de la comunicación fijándose principalmente en la forma en que se transmitía un mensaje; pero reconoce que actualmente, hay un creciente reconocimiento de la importancia de tener capacidad receptiva para captar la respuesta de quienes recibieron el mensaje. A esta forma de comunicación Roberts (1986: 431) le llama "comunicación bilateral" y asegura que "es el único enfoque que puede producir entendimiento entre la administración y los empleados".

Bellews (1984) comenta que los científicos de la conducta y quienes estudian la comunicación, ponen de relieve el flujo de la comunicación y los efectos de ésta. Dice que al medir el flujo, los científicos se fijan en quién emite y quién recibe la comunicación, el tipo de información que se está comunicando, la red o cadena utilizada para la comunicación y cómo se está utilizando.

Por su parte, Roberts (1986) pone de manifiesto que la comunicación puede influir en la moral del grupo y en las

actitudes que los individuos tengan hacia su trabajo, su líder y sus compañeros. Así mismo, el rendimiento del individuo y del grupo puede estar influido por la comunicación.

El Proceso de la Comunicación.

Davis (1985) expone sintetizadamente los pasos de toda comunicación. Para él el primer paso es la concepción del mensaje: Esta constituye el contenido del mensaje que el emisor desea transmitir.

El siguiente paso es la codificación: Ideas organizadas en una serie de símbolos diseñados para comunicarse con el receptor.

El tercer paso es la transmisión del mensaje que está codificado.

El cuarto paso es la recepción del mensaje y el último paso es descifrar el mensaje.

Por su parte Mayntz (1987:52) aclara que "no puede haber ninguna garantía de comunicación verdadera, si no hay algún tipo de retroalimentación por parte del receptor".

Ciscar (1988) usa el término "decodificador" para explicar el mecanismo por el cual el sujeto receptor retraduce el mensaje. Afirma que los sentidos pueden utilizarse como descifradores de códigos.

Tipos de Comunicación:

Hernández (1986:242) señala que en las organizaciones existen dos tipos de comunicación: Comunicación no formal y Comunicación formal.

A. Comunicación no Formal: Ocurre entre personas cuyas relaciones sociales son independientes de las funciones, autoridad y trabajo que realizan.

También declara Hernández que aunque la comunicación no formal es independiente de la estructura formal de la organización, constituye una vía importante de comunicación.

Por su parte, Longenecker (1984) dice que la comunicación no formal, no debería ser ignorada por los directivos, ya que muchas veces llevan el sentir general de los demás miembros de la organización. Y Gómez (1990) argumenta que es normal que junto a las redes formales que una organización ha establecido oficialmente, surja una comunicación informal que resulta difícil de controlar.

Gómez (1990:77) Concluye diciendo:

Estos canales misteriosos de comunicación, implican un conjunto de relaciones perfectamente normales: La comunicación informal acontece de modo espontáneo en cualquier sitio donde se reúnen las personas para trabajar o establecer contactos sociales.

B. Comunicación Formal:

Hernández (1986:239) comenta que la comunicación formal en una organización, tiene lugar entre el personal a través de líneas de autoridad que son establecidas.

Al respecto Kato (1983:66) señala que en la comunicación formal,

Instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas, opiniones de la actuación de los subordinados y directivos sobre las metas de la organización, son transmitidos a través de canales

específicos en comunicación vertical descendiente desde la dirección hacia los subordinados. Los canales de comunicación ascendente son también establecidos por la gerencia y son aquellos a través de los cuales el subordinado puede expresar sus ideas, actitudes y sentimientos sobre sí mismo, su trabajo político y procedimientos organizacionales y otros asuntos.

En esta misma clasificación de comunicación formal, Sherman (1988) incluye la recomendación de que en las organizaciones se procure la comunicación colateral u horizontal entre el personal que se encuentra aproximadamente al mismo nivel.

Requisitos de la Comunicación Efectiva.

Katz (1983) proporciona algunos elementos que favorecen a una comunicación efectiva dentro de la organización :

A. Retroalimentar y escuchar: Debe haber la retroalimentación del receptor al emisor. El receptor debe sentirse libre de responder abiertamente.

B. Sinceridad: Al planear la comunicación con los subordinados los directivos deben reconocer que se pondrá de manifiesto su sinceridad o insinceridad. Si la dirección tiene una historia de tratos honestos y justos con los empleados, es probable que su comunicación sea aceptada.

C. Entender las necesidades: Existe una relación profunda entre motivación y comunicación. Lo natural es escuchar a alguien que tiene algo que decir sobre cosas que nos interesan. Por eso, la atención por parte de la dirección y las necesidades, intereses y actitudes de los empleados,

puede hacer mucho para facilitar la receptividad de éstos.

Por su parte Epstein (1990) añade a esta lista dos elementos más:

A. Oportunidad: El comunicar a tiempo es algo que nunca debe pasarse por alto. Un aviso hecho a tiempo puede ser recibido con entusiasmo por parte de los empleados; el mismo aviso fuera de tiempo puede causar estragos.

B. Canales y medios apropiados: La decisión para la utilización de medios apropiados de comunicación, debe basarse en ciertas consideraciones como: la importancia de la velocidad, la necesidad de recibir retroalimentación por parte de los subordinados y el conocimiento del grado de aceptación que ha logrado la comunicación.

CAPITULO III

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Lundgren (1986) asegura que las empresas tienen una urgente necesidad de organizar eficazmente los trabajos que en ellas se dan, por lo tanto arguye que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

En relación a esto, Belker (1982) señala que la administración eficaz requiere que se identifiquen las tareas por realizar, delegar los trabajos en otros y controlar su marcha y realización; por supuesto, el afirma que:

Este esfuerzo requiere la definición de diversas tareas, deberes, responsabilidades y relaciones recíprocas entre todos los miembros del grupo de trabajo.

Belker (1982) añade que éstas definiciones se logran con la ayuda de las descripciones de puestos.

Por su parte, Reyes (1987) acepta que 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 aún en los del mismo tipo de una empresa a otra.

Dada esta situación, la ley Federal del Trabajo en México, en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III, encomienda esta función a los contratos individuales de

trabajo al exigir que en ellos se determine el trabajo con la mayor precisión posible y que en los colectivos, se fijen la intensidad y calidad de trabajo.

El artículo 33 de ésta Ley, no desea que se deje el contenido de los puestos a la apreciación, a la costumbre o a la imaginación. Por eso alega que cuando no existe la determinación de labores, puede suscitarse:

1. Incertidumbre sobre lo que cada trabajador está obligado a hacer.
2. Desconocimiento de las cualidades que cada trabajo requiere, así como las responsabilidades que encierra.
3. Dificultad en exigir el exacto cumplimiento de la obligaciones del trabajador
4. Frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
5. Evasión de responsabilidades y fuga de obligaciones.
6. Marcado empirismo en la selección de personal.
7. Entorpecimiento en la planeación y distribución de las labores, y
8. Dificultad en el señalamiento de remuneraciones apropiadas.

Fulmer (1983) presenta algunas ventajas de hacer una descripción de puestos:

- a) Refleja las actividades básicas de la

organización.

- b) Permite la especialización ocupacional, aumentando así la eficiencia.
- c) Permite un rígido control ejecutivo sobre las operaciones.

Por su parte, Reyes (1987) manifiesta que una descripción de puestos es de gran utilidad para:

- a) Los directivos: Porque los ayuda en un momento dado a saber detalladamente cuáles son las obligaciones y qué características debe reunir quien ocupe determinado puesto. De otra forma les sería muy difícil ya que ellos no tienen contacto directo con los trabajos concretos.
- b) Los supervisores: Porque con la ayuda de la descripción de puesto, llegan a conocer en forma más cierta las labores encomendadas a su vigilancia. Además podrían valerse de él para precisar los elementos que integran cada puesto. Así les será más fácil explicarlo a sus subalternos y exigirles con toda propiedad que cumplan con sus obligaciones.
- c) Los trabajadores: Porque apoyados en él, realizarán mejor y con más facilidad sus labores siendo que conocerán con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) Para el departamento de personal: Porque le ayuda a

cumplir su función en forma más estimulante, siendo que le ayuda a conocer de manera precisa las diferentes actividades que debe coordinar.

Fernández (1986) abunda en lo anteriormente dicho manifestando que se puede encontrar utilidad en la descripción de puestos si se toma en cuenta que sirve para:

- a) Encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Ayudarse en la selección objetiva del personal.
- c) Fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Servir como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Servir como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Servir como parte integrante de manuales de organización.
- g) Orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Fines contables y presupuestales.
- i) Posibles sistemas de incentivos.
- j) Determinar montos de fianzas.
- k) Efectos de planeación de recursos humanos.
- l) Efectos organizacionales.
- m) Efectos de supervisión.
- n) Servir como valioso instrumento en auditorías

administrativas.

A estas alturas, convendría revisar la manera como algunos autores definen el término "descripción de puesto".

Howel (1982:93) declara que una descripción de puestos "es una clara especificación de los papeles laborales".

Refiriéndose a lo mismo, Belker (1982:167) argumenta que:

además de señalar lo que se hace, una típica descripción de puesto indica los estudios necesarios, el grado de experiencia previa que necesita el candidato para que se llame titular y las responsabilidades específicas del puesto. La descripción del puesto indica también si hay que tener contacto con el público.

Para Chruden (1989:106) descripción de puesto "es la declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto".

Y Arias (1986:336) afirma que:

es una forma escrita en la que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica o analítica.

Según Ansoff (1983:49)

la descripción de puesto tiene como fin proporcionar tanto información organizacional como funcional. La primera se refiere a información respecto a que lugar ocupa dentro de la estructura organizacional, en tanto la segunda describe precisamente en que consiste el trabajo.

Además, la descripción de puesto define la amplitud de las actividades del puesto, cuáles son sus principales actividades y cuál es su lugar dentro de la organización.

TIPOS DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

La clasificación que Arias (1986) hace en cuanto a las descripciones de puesto, es en dos tipos:

A. Descripción genérica: Es una breve explicación de la actividad característica del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

B. Descripción analítica: Es una descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto. Su agrupación o clasificación, puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

REDACCION DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

El hecho de que las descripciones de puestos varíen de una organización a otra, Chruden (1989) lo justifica diciendo que esto sucede porque no existe una guía estandar que pueda seguirse.

El mismo Chruden (1989:328) argumenta que una descripción típica "consiste en la identificación del puesto, el resumen del puesto y la declaración de sus deberes".

A. Sección de la identificación del puesto:

Esta sección, mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

B. Sección de resumen del puesto:

Esta sección, que a veces recibe el nombre de 'descripción genérica', sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ése con los demás puestos.

C. Sección de los deberes del puesto:

Los deberes y responsabilidades principales del puesto, son cubiertos por declaraciones breves que indican :

- 1) Lo que hace el trabajador,
- 2) Cómo lo hace y
- 3) Por qué lo hace.

La descripción de los deberes deberá indicar también las herramientas y equipo usado, los materiales empleados, los procedimientos seguidos y el grado de supervisión requerido.

Arias (1986:344) añade a este formato otra sección:

Una sección de 'varios', puede también incluirse en algunas descripciones de puestos para indicar cosas tales como la relación del puesto con otros a los cuales puede el poseedor ser transferido, ascendido o descendido.

El Instituto Hamilton (1982) sugiere el siguiente formato para una descripción de puesto:

El primer elemento debe ser la designación del puesto o cargo.

Una designación exacta tiene ciertas características específicas:

- a) Debe resultar evidente,
- b) Debe reflejar jerarquía o mérito,

c) Debe ser sencilla y reconocible y debe evitar duplicación.

Además, el mismo Instituto Hamilton (1982), declara que existen dos tipos de designaciones; genéricas y específicas:

a) Designaciones genéricas: Mencionan la ocupación o profesión esencial, e indican el rango o nivel de experiencia.

b) Designaciones específicas: Identifican la función especial que el puesto cumple en la organización.

A esta designación de puesto, Arias (1986:357) le llama "denominación o título del puesto". Lo explica así:

Es el término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

Continuando con lo expuesto por el Instituto Hamilton (1982), se encuentra que el segundo elemento del formato para una descripción de puestos es la unidad organizacional.

Esta parte permite individualizar el puesto e indica donde se cumple geográficamente.

El tercer elemento es la relación de dependencia:

Se define la relación de dependencia en función de la autoridad a quien se debe rendir cuentas.

El cuarto elemento es la lista de deberes y responsabilidades: Aquí, se observan los siguientes aspectos:

a) Los deberes y responsabilidades se indican en oraciones claras y concisas que refieren cuál es el deber, cómo se cumple y por qué se cumple.

Pueden dejarse de lado algunos elementos para impedir la repetición o evitar decir lo obvio.

- b) Se disponen los deberes y responsabilidades en orden sucesivo. Así se da una secuencia lógica de actividades, porque se enumera los deberes más prominentes , antes de los de menor importancia.
- c) Se enuncia cada deber concisa y separadamente. Las frases y exposiciones descriptivas deben ser independientes y no superponerse. No se han de mezclar varias actividades.
- d) Se empiezan las oraciones con verbos que denotan actividad.
- e) En lo posible, se emplean términos cuantitativos.
- f) Se evitan las generalizaciones.
- g) Se omiten deberes menudos o tareas ocasionales o comunes a todos los puestos.

MECANICA SUGERENTE PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS

En la intención de implementar una descripción de puestos, es necesario tomar en cuenta algunos factores que podrían contribuir a que el trabajo sea provechoso.

Fulmer (1983) recomienda que antes de iniciar con el programa, se deben consultar las descripciones de puestos de

otras organizaciones para tener una idea más amplia de la clase de situaciones que se deben cubrir y si existen principios generales aplicables a la institución.

Existe, según Chruden (1989), un Diccionario de Títulos ocupacionales, que bien podría servir para consulta puesto que contiene más de 1500 puestos descritos.

Continuando con las recomendaciones de Fulmer (1983), se debe procurar obtener orientación de personas que han formulado algún programa en el pasado. Esto evita que el programa que se encuentra en confección, resulte apresurado y mal pensado.

Así también, se debe pedir a quienes resulten afectados por el programa, que participen en su formulación. La participación en la formulación, por todos los segmentos representativos de la organización, tiene por lo menos dos beneficios (Fulmer 1983:330):

- a) Puede resultar en una aceptación más inmediata y difundida del programa.
- b) Es un medio de reunir información sobre los problemas particulares que se enfrentan en toda la organización, dando como resultado un programa de descripción de puestos más ajustado a las necesidades de la organización.

Al respecto, Allen (1983:268) argumenta que:

Cuanto más participa el personal en el proceso de la toma de las decisiones que inciden sobre su trabajo, mayor será el sentimiento de propiedad que exhiban hacia las mismas y sobre los resultados de tal forma conseguidos. El tiempo dedicado a fomentar la participación del personal, es casi siempre una inversión

muy provechosa si de verdad deseamos aumentar el interés y el entusiasmo por el trabajo que les ha sido encomendado.

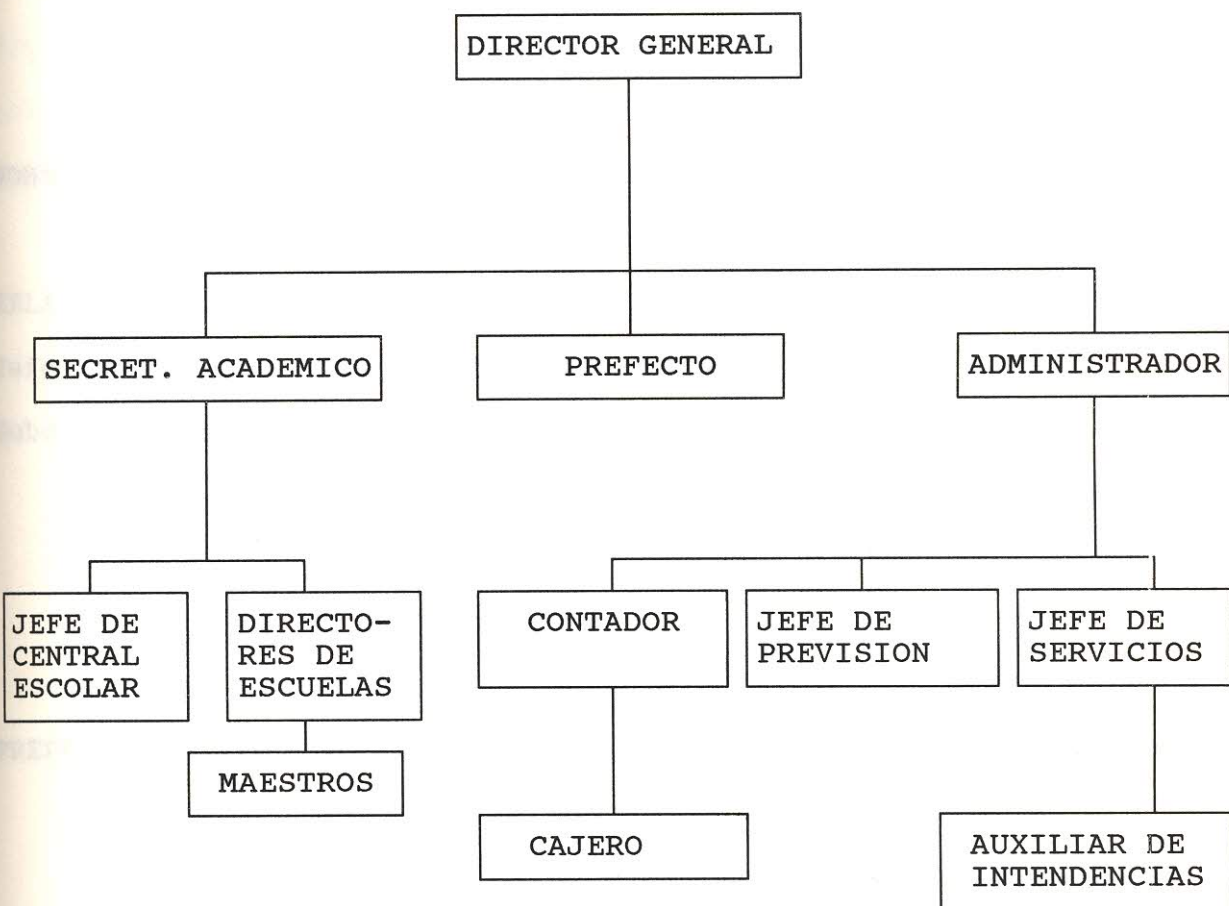
En el mismo orden de ideas, Miller (1989) recomienda establecer un procedimiento para cerciorarse que una vez implementado el programa, se cumpla según lo estipulado.

Las violaciones deben reportarse a un comité de agravios. Las advertencias y suspensiones que pudieran darse, también pueden ir acompañadas de sanciones económicas tales como multas, reducciones salariales temporales o la pérdida de otros beneficios.

Y concluye Chruden (1989:409) diciendo que "para que sea efectivo, un programa de descripción de puestos debe ser dinámico". Esto significa que su contenido debe revisarse de vez en cuando; de lo contrario, puede convertirse en descontinuado puesto que puede perder su aplicabilidad.

Por otro lado, la revisión periódica tiene la ventaja adicional de mantener la participación de los empleados en el proceso de formulación y cumplimiento del programa de descripción de puestos.

ORGANIGRAMA DE LAS ESCUELAS Y COLEGIOS DE LA MISION DEL MAYAB



PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS SUGERENTE PARA
ESCUELAS Y COLEGIOS DE LA MISION DEL MAYAB

FUENTES CONSULTADAS: (Brown, 1981), , (DGSCEP, 1985),
(SEP, 1990), (UM, 1985),
(Poster, 1981), (Ciscar, 1988),
(SEP, 1992), (REYES, 1987),
(CEACFE-91-92-037a1052), (SEP, 1988)

NOMBRE DEL PUESTO: Director General del Colegio

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

Jefe inmediato: Presidente de la Junta Escolar

Subordinados: a) Secretario Académico

b) Administrador

c) Prefecto

d) Orientador moral

e) Personal adscrito al Colegio.

PREPARACION REQUERIDA: a) Normal Superior concluida, Licenciatura
en Educación o su equivalente.

b) Curso elemental de administración.

c) Un mínimo de cinco años de experiencia
en la labor docente.

COMUNICACION:

INTERNA: Descendente: Con el personal a su cargo y alumnos del
plantel.

EXTERNA: Ascendente: a) Con la Junta Escolar
b) Con las autoridades escolares de la
Secretaría de Educación Pública.
c) Con las autoridades de ACFE-MAYAB.

Horizontal: Con padres de familia, tutores y organismos
públicos y privados de la ciudad donde se
encuentra el Colegio.

FUNCIONES: El Director General, en su calidad de principal
autoridad ejecutiva del Colegio, desempeñará las siguientes
funciones:

1. Planear, coordinar, dirigir y supervisar el trabajo
de administración de los profesores y demás personal
del Colegio.
2. Ser Secretario de la Junta Escolar.
3. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Junta
Escolar, así como los emanados de la junta de ACFE-
MAYAB.
4. Presidir el Consejo Consultivo Escolar.
5. Nombrar las comisiones permanentes para cada curso
escolar.
6. Someter ante la Junta Escolar, informes periódicos de
las actividades corrientes del Colegio, en lo que
concierna a todas sus escuelas.
7. Ejercer la representación legal de la Institución y
delegarla cuando juzgue necesario.

8. Ser miembro ex-oficio de todas las comisiones, clubes y directivas que se formen en la Institución.
9. Certificar con su firma los documentos oficiales que emita el Colegio.
10. Evaluar y calificar la aptitud, iniciativa laboriosidad, eficiencia, disciplina y puntualidad del personal adscrito al plantel, conforme a lo establecido por las autoridades superiores.
11. Servir de conducto entre el personal a su cargo y las autoridades, cuando así se requiera.
12. Autorizar el desarrollo de las prácticas extramuros que se requieran para el cumplimiento de los programas de estudio, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
13. Colaborar en las acciones que en materia de supervisión escolar realicen las autoridades educativas, tanto gubernamentales como organizacionales.
14. Cumplir las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

SECRETARIO ACADEMICO

NOMBRE DEL PUESTO: Secretario Académico

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

Jefe inmediato: Director General del Colegio.

Subordinados: a) Jefe de Control Escolar

b) Directores de escuelas.

c) Personal docente.

d) Secretaria.

PREPARACION REQUERIDA: a) Normal Superior concluida;

Licenciatura en Educación o su equivalente.

b) Curso elemental de administración.

c) Un mínimo de cinco años en la labor docente.

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: Con el director del Colegio.

Descendente: Con el personal a su cargo y alumnos del plantel.

EXTERNA:

Ascendente: Con el Jefe del Dpto. de Registro y Certificación Escolar de la SEP.

Horizontal: Con padres de familia y tutores.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Acordar con el Director general, sobre los planes, proyectos y sugerencias que le presenten sus subordinados.
2. Firmar por acuerdo del Director general la correspondencia dirigida al personal del Colegio, a los padres y tutores y a los alumnos.
3. Asignar, por acuerdo del Director general, comisiones a sus subordinados.
4. Supervisar el cumplimiento de las funciones encomendadas a las diversas áreas bajo su responsabilidad, de acuerdo con los lineamientos que le sean señalados por el Director general.
5. Ejercer la autoridad que el Director general le confiere, para el cumplimiento de comisiones específicas.
6. Mantener actualizado su conocimiento con respecto a las normas y disposiciones de carácter técnico-pedagógico y administrativo, que incidan en la operación del plantel.
7. Evitar la divulgación relativa a planes y proyectos en proceso por parte de la institución y el manejo inadecuado de la documentación oficial.
8. Presidir las siguientes comisiones:
 - a) De Normas académicas
 - b) De Biblioteca

c) De autoestudio académico.

9. Fungir como secretario del Consejo Consultivo Escolar.
10. Supervisar el buen funcionamiento del sistema de control Escolar.
11. Estimular la capacitación y actualización del personal docente del Colegio.
12. Atender a los Directores de las escuelas en las resoluciones de los problemas que se les presenten en sus límites de influencia.
13. Certificar, mediante su firma, los documentos académicos oficiales que expida el Colegio.
14. Tramitar la documentación académica oficial ante las instancias superiores.
15. Confeccionar y revisar anualmente el catálogo del Colegio.
16. Implementar y difundir estrategias tendientes a elevar el nivel académico del Colegio.
17. Suplir al Director general del plantel en sus ausencias temporales.
18. Cumplir las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

DIRECCION DE ESCUELAS

NOMBRE DEL PUESTO: Director de Escuela

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

Jefe inmediato: Secretario Académico.

Subordinados: Maestros adscritos a su escuela

PREPARACION REQUERIDA: a) Normal Básica (Director de
Escuela Primaria)

b) Normal Superior,
Licenciatura en Educación ó
su equivalente. (Directores
de Secundaria y
Preparatoria).

c) Curso elemental de
administración.

d) Un mínimo de cinco años en
la labor docente.

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Director General del
Colegio.

b) Con el Secretario Académico.

Descendente: Con el personal a su cargo y
alumnos de su escuela.

EXTERNA: Ascendente: Con Supervisores y autoridades
educativas de la SEP.

Horizontal: Con los padres de familia y organismos públicos y privados de la ciudad donde se encuentra el Colegio.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Mantener informado a todo el personal de la escuela, de las normas, reglamentos, proyectos y planes del Colegio, con preferencia de todo aquello que tenga relación directa con su escuela.
2. Presidir el Consejo Técnico y Disciplinario de su escuela.
3. Organizar y dirigir las reuniones de los profesores de su escuela.
4. Recomendar a los presidentes de las diferentes comisiones de su escuela, y ser miembro ex-oficio de todas ellas.
5. Estar bien informado de la correcta filosofía de la educación integral.
6. Actualizar y divulgar los ideales, fines y objetivos de la escuela.
7. Conocer, preparar, actualizar y aplicar con la colaboración de todos los profesores, los planes y programas de estudio.
8. Supervisar y evaluar la enseñanza, la disciplina y las actividades intra y periescolares, mediante visitas a las clases, entrevistas con los profesores,

demostraciones y evaluación de las clases y de la capacidad docente de los maestros.

9. Aplicar los sistemas de evaluación profesional a los maestros de la escuela que dirige, así como a los alumnos de la misma.
10. Elaborar y cuidar que se ejecute un equilibrado y elevado programa de asambleas, en donde se fortalezcan los objetivos y metas, tanto del Colegio, como de su escuela en particular.
11. Organizar y velar por la buena marcha de las relaciones públicas y de propaganda, publicaciones de las actividades sociales, culturales y espirituales de su escuela.
12. Ser miembro del Consejo Consultivo Escolar o de cualquiera otra comisión donde se le pida su participación.
13. Apoyar con su ejemplo e influencia y cuidar que se cumplan todos los reglamentos de ética, moral y conducta, establecidos en el Colegio.
14. Ser el representante de la Dirección General ante maestros y alumnos de su escuela.
15. Vigilar y promover la disciplina y seriedad profesional de los maestros de su escuela.
16. Ser miembro de la comisión de disciplina del Colegio.
17. Estar dispuesto a mantener los propósitos y planes

de su escuela, subordinados a los intereses del Colegio en conjunto.

18. Fomentar el espíritu de cooperación alegre y espontánea de compañeros, y camaradería entre los alumnos y empleados de su escuela.
19. Elaborar junto con el Secretario Académico, los horarios y programas de cada curso o semestre según sea el caso.
20. Vigilar que se entreguen a tiempo todos los cuadros de concentración al Departamento de Control Escolar
21. Establecer y presentar al Secretario Académico, los reglamentos de asistencia, disciplina, exámenes, promoción, graduación, servicio social y cualquier otro que exijan las necesidades de la escuela.
22. Mantener las mejores relaciones entre los alumnos, la escuela y la Dirección General de la Institución.
23. Hacer una evaluación completa de todos los aspectos de su escuela al fin del año escolar y orientar el debido planeamiento para el siguiente curso.
24. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

EXTERNA:

Ascendente: Con el Gerente de ACFE-MAYAB.

Horizontal: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

El Administrador llevará a cabo las siguientes funciones:

1. Administrar los recursos financieros del Colegio, de acuerdo a lo establecido por la Junta Escolar.
2. Presentar mensualmente un estado financiero a los oficiales de la Junta Escolar, al Director General, al Gerente de ACFE-MAYAB y a tantos otros como sean autorizados.
3. Ser responsable del desarrollo de la planta física del Colegio, en armonía con las acciones de la Junta Escolar.
4. Conservar los documentos legales de propiedad del Colegio.
5. Elaborar y someter a consideración de las instancias superiores, los presupuestos del Colegio.
6. Dirigir al personal de contabilidad del Colegio.
7. Ser miembro de la Comisión de Admisiones y de cualquier otra que asigne la Junta Escolar.
8. Llevar a cabo las funciones del Director General en ausencia de éste y del Secretario Académico.
9. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

PREFECTO

IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Prefecto

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Director general

SUBORDINADOS: No tiene

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Director General

Descendente: Con los alumnos.

Horizontal: a) Con el Administrador

b) Con el Secretario Académico

EXTERNA: Horizontal: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Auxiliar a los profesores, tanto en las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas de estudio, como en las extraescolares.
2. Colaborar con los maestros y asesores de grupo, en el desarrollo de los programas del área de servicios de asistencia educativa, con el objeto de que éstos se ofrezcan a los alumnos en forma integrada.
3. Alentar la participación de los alumnos en los eventos cívicos y sociales que se realicen en la comunidad, y acompañar a los que tengan que concurrir a actos oficiales fuera de la escuela, previa autorización de la dirección.

4. Informar oportunamente al personal directivo, de las faltas y retardos de los maestros.
5. Asegurarse que la libreta de asistencia sea firmada por todos los maestros.
6. Vigilar la asistencia y el comportamiento ordenado de los alumnos durante las actividades escolares.
7. Conocer y aplicar las disposiciones disciplinarias e higiénico-pedagógicas que establezcan las autoridades superiores.
8. Cuidar y emplear con responsabilidad el material asignado para el desempeño de sus labores.
9. Atender prontamente los casos disciplinarios para que se corrijan sin dilación las situaciones anómalas.
10. Vigilar, de acuerdo con las instrucciones de las autoridades, la entrada y salida del personal escolar y de los alumnos del plantel.
11. Controlar la admisión de personas ajenas al Colegio.
12. Cuidar que no se sustraiga del edificio el material y equipo escolares.
13. Presentar al Director general los informes relacionados con el desarrollo de sus funciones.
14. Mantener cuidadosa atención para que se cumplan las normas del vestuario y el uso de alhajas, cosméticos y cosas semejantes.

15. Vigilar que se mantengan las normas que regulan las relaciones sociales entre jóvenes y señoritas.
16. Mantener un registro interno de conducta.
17. Estar atento para descubrir roturas en el mobiliario y edificio para que sean reparados lo antes posible. Los daños causados por los alumnos, por descuido o mala intención, deberán ser costeados por ellos.
18. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

CONTADOR

IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Contador

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Administrador del Colegio.

SUBORDINADOS: No tiene.

PREPARACION REQUERIDA: Estudios en el área contable a nivel licenciatura o equivalente.

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Administrador
b) Con el Secretario Académico
c) Con el Director General

Horizontal: Con los miembros del personal

EXTERNA: Horizontal: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Revisar las pólizas, recibos y cheques antes de su registro.
2. Revisar la nómina.
3. Efectuar, en consulta con el Administrador, todo tipo de pagos que el Colegio debe hacer.
4. Revisar las cuentas de deudores diversos e informar y aclarar los saldos.
5. Elaborar el estado financiero.

6. Atender todo lo relacionado a seguros del edificio, del personal y de los alumnos.
7. Preparar todas las conciliaciones de cuentas bancarias.
8. Enviar estados de cuenta mensualmente.
9. Enviar recordatorios de pago a los padres.
10. Entregar las tarjetas de autorizacion de exámenes.
11. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

JEFE DE SERVICIOS

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Servicios

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Administrador del Colegio

SUBORDINADOS: Auxiliar de Intendencia.

PREPARACION REQUERIDA: No específica. Superior a
Primaria.

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Administrador

b) Con el Secretario Académico

c) Con el Director General.

Descendente: a) Con el auxiliar de intendencia.

Horizontal: Con el personal del Colegio

EXTERNA: Horizontal: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Vigilar y mantener, según los presupuestos aprobados, que los edificios y todas las áreas del Colegio se conserven en buen estado.
2. Ser responsable para que las instalaciones eléctricas, hidráulicas y sanitarias reciban mantenimiento adecuado, se reparen averías y que los servicios que proporcionan sean constantes.
3. Vigilar porque el Auxiliar de Intendencia mantenga limpias y presentables todas las aulas, oficinas y

demás áreas de la Institución.

4. Atender cualquier emergencia operacional de equipo e instalaciones a la hora que ésta se presente.
5. Informar al Administrador del material y equipo requerido para el desempeño de su trabajo.
6. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

CAJERO

IDENTIFICACION;

NOMBRE DEL PUESTO: Cajero

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Contador

PREPARACION REQUERIDA: Auxiliar de Contabilidad,
Secretaria Técnica Contable, ó
cualquier estudio técnico
en la rama contable.

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Contador

b) Con el Administrador

c) Con el Director General.

Horizontal: a) Con el personal del Colegio.

b) Con los alumnos.

EXTERNA: Horizontal: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Recibir toda clase de pagos que se efectúen al Colegio.
2. Preparar depósitos para el banco.
3. Hacer el corte de caja diariamente.
4. Atender a padres y alumnos en la revisión de sus cuentas.
5. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

JEFE DE PREVISION

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Previsión.

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Administrador del Colegio

SUBORDINADOS: No tiene.

PREPARACION REQUERIDA: No definida. Superior a primaria.

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Administrador.

b) Con el Secretario Académico

c) Con el Director General

Horizontal: a) Con los alumnos

b) Con el personal del Colegio.

EXTERNA: Horizontal: Con los proveedores.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Adquirir todos los suministros necesarios para ofrecer en venta en la tienda y cafetería escolar.
2. Levantar una vez al mes el inventario de la tienda y cafetería escolar y mantener su control.
3. Planear, con el Administrador del Colegio, el desarrollo a corto y largo plazo de la tienda y cafetería escolar y presentar inovaciones.
4. Supervisar, por dentro y por fuera, la limpieza y sanidad de su área y equipo de trabajo.

5. Velar por la seguridad, tanto física como económica de la tienda y cafetería escolar, haciendo las recomendaciones pertinentes a los organismos correspondientes.
6. Planear y presentar ofertas de venta y campañas especiales.

065028

JEFE DE CONTROL ESCOLAR

IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Control Escolar.

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Secretario Académico.

SUBORDINADOS: Secretaria

PREPARACION REQUERIDA: A) Estudios superiores al nivel secundario. Puede ser un profesor de la escuela.

B) Haber recibido el curso de capacitación que ofrece el Depto. de Registro y Certificación Escolar de la DGSCEP.

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Director General del Colegio.

b) Con el Secretario Académico

c) Con el Administrador

EXTERNA: Ascendente: Con el Jefe de Control Escolar de la SEP.

HORIZONTAL: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Elaborar un sistema adecuado de control escolar y archivo, para integrar al expediente de cada alumno inscrito, toda aquella información pertinente al historial académico, y necesaria para la evaluación de los candidatos a graduación.
2. Ser responsable de la buena marcha del sistema de archivo de documentos académicos y personales del alumnado.
3. Preparar los diplomas y certificados oficiales, asegurándose que sean entregados únicamente a los alumnos que terminen los requisitos de estudios.
4. Preparar las boletas de calificaciones para su entrega a los padres de familia.
5. Calendarizar la entrega de cuadros de concentración por parte de los maestros.
6. Rendir informes estadísticos en las fechas que las autoridades educativas señalen.
7. Atender a los maestros en las resoluciones de los problemas concernientes a reporte de calificaciones.
8. Velar por el cumplimiento de los reglamentos académicos y los acuerdos votados por el Consejo Consultivo Escolar.
9. Ser responsable de llevar un registro pormenorizado y bajo sistema, de todas las calificaciones que recibirá de los maestros, para integrarlos al kardex

por alumno, según el plan de estudios vigente por escuela.

10. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

PROFESORES

IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Profesor de _____

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Director de la Escuela.

SUBORDINADOS: No tiene

PREPARACION REQUERIDA: A) Normal básica. (Profesores de
Primaria)

B) Normal Superior o Licenciatura
en Educación. (Profesores de
Secundaria y Preparatoria).

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Director General
b) Con el Secretario Académico.
c) Con el Director de la escuela
d) Con el Administrador

Descendente: a) Con los alumnos.

Horizontal: a) Con el Jefe de Control Escolar.
b) Con el Contador
c) Con el personal del Colegio

EXTERNA: Horizontal: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Planear e impartir cada una de las clases que le asignen, con dedicación y profesionalismo, a fin de que los alumnos logren los objetivos cognoscitivos, afectivos y psicomotores que persigue el programa de estudios.
2. Orientar a los alumnos, al comienzo del curso, sobre el sistema de evaluación y objetivos que corresponden a la materia que imparte.
3. Mantener en el aula de clases un ambiente adecuado y motivador para el proceso de enseñanza- aprendizaje.
4. Mantener un registro adecuado de calificaciones y ausencias, para determinar calificaciones parciales, e informar oportunamente a la dirección de la escuela, cuáles alumnos han excedido el 15% de ausencias.
5. Entregar al Jefe de Control Escolar, las calificaciones parciales y/o finales dentro de la fecha establecida para el efecto.
6. Asistir regularmente y tomar parte en las asambleas generales, Consejo Consultivo Escolar, reuniones del personal docente y cualquier otra actividad oficial de la Institución.
7. Velar por el cuidado del aula y del equipo audiovisual de enseñanza que esté bajo su responsabilidad como docente.

8. Abstenerse de recibir remuneración de parte del alumno o padres de familia, por exámenes y/o trabajos especiales de orientación.
9. Contribuir a mantener en alto las normas de la Institución en cualquier responsabilidad docente y no docente que se le asigne.
10. Conducir, con su ejemplo, a los alumnos que han sido encomendados bajo su responsabilidad, por el camino de la decencia y los buenos modales.
11. Participar cada año en un seminario de actualización y/o capacitación docente que organice ACFE-MAYAB, otras instituciones educativas u organismos de capacitación docente.
12. Permitir al alumno revisar sus exámenes después de cada evaluación.
13. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

ORIENTADOR MORAL

IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Orientador Moral

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Director General

SUBORDINADOS: No tiene

PREPARACION REQUERIDA: Licenciatura en Teología o
Licenciatura en religión.

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: Con el Director General

Horizontal: a) Con el Secretario Académico.

b) Con el Administrador

c) Con el personal del Colegio.

Descendente: Con los alumnos del plantel.

EXTERNA: Ascendente: Con autoridades de ACFE- Mayab

Horizontal: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Fomentar el bienestar espiritual, moral, físico y social en los alumnos y el personal docente.
2. Promover las normas cristianas de conducta estudiantil y profesional.

3. Informar al personal sobre las actividades y los problemas que afectan a los alumnos.
4. Hacer los arreglos para las actividades sociales, culturales y recreativas del alumnado, padres y maestros.
5. Impartir las clases de Biblia en las escuelas de nivel medio.
6. Organizar, para todo el Colegio, dos semanas de énfasis espiritual durante el curso escolar.
7. Coordinar la Campaña de Recolección Escolar.
8. Coordinar, con apoyo del personal del Colegio, el funcionamiento de las Clases Progresivas J.A. durante todo el curso escolar.
9. Coordinar el trabajo misionero de alumnos y personal del Colegio.
10. Dirigir, con apoyo del personal, dos campamentos estudiantiles en el curso escolar.
11. Organizar, con apoyo de la dirección del Colegio, dos retiros espirituales para los miembros del personal y sus familias, durante el curso escolar.
12. Atender las invitaciones de la Misión del Mayab, para asistir a reuniones, cursos de capacitación o cualquier otro evento a que sea convocado.
13. Mantenerse informado de los planes de acción de la Misión del Mayab, y en lo posible, aplicarlos en el

Colegio.

14. Elaborar y cubrir un programa de visitación pastoral a hogares de maestros del Colegio y alumnos del mismo.
15. Implementar, con apoyo del personal, un programa permanente de enlace entre el Colegio y las iglesias circunvecinas.
16. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

SECRETARIA

IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria

RELACION DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Director General del Colegio.

SUBORDINADOS: No tiene

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Director General

b) Con el Secretario Académico

c) Con el Administrador

Horizontal: a) Con el personal docente

b) Con el personal manual.

c) Con el Contador

EXTERNA: Horizontal: Con los padres de familia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Contestar la correspondencia que le señalen sus superiores.
2. Tomar taquigráficamente los dictados que le sean requeridos.
3. Mecanografiar los trabajos que le soliciten.
4. Despachar oportunamente la correspondencia, revisando previamente direcciones y franqueo postal.

5. Organizar y mantener actualizado el archivo y minutarario del plantel.
6. Atender las llamadas telefónicas locales y foráneas.
7. Controlar las citas al público conforme a los asuntos por tratar.
8. Vigilar que su oficina y la de sus jefes se mantengan presentables.
9. Preparar todo lo que se requiera para las reuniones de sus superiores.
10. Solicitar la papelería y material de oficina requeridos para el cumplimiento de su trabajo.
11. Desarrollar correctamente los trabajos encomendados a su cargo.
12. Mantener discreción sobre la información que se genere en el Colegio.
13. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

AUXILIAR DE INTENDENCIA

IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de intendencia

RELACIONES DE DEPENDENCIA:

JEFE INMEDIATO: Jefe de Servicios

SUBORDINADOS: No tiene

COMUNICACION:

INTERNA: Ascendente: a) Con el Director General

b) Con el Administrador

c) Con el Jefe de Servicios

Horizontal: Con el personal docente del
Colegio.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

1. Realizar la limpieza de aulas, oficinas, baños, pisos, escaleras, ventanas, muros, mobiliario, equipo, puertas del plantel y aceras de las calles adyacentes al edificio del mismo.
2. Realizar actividades de reparación y mantenimiento que tiendan a la conservación de las instalaciones y del equipo del plantel, de acuerdo con sus habilidades y las instrucciones del Jefe de

Servicios.

3. Inspeccionar periódicamente el edificio escolar y subsanar, en la medida de sus posibilidades, las irregularidades observadas, e informar al Jefe de Servicios de dichas situaciones.
4. Desempeñar las guardias, que por necesidad de servicio, le encomiende el Jefe de Servicios.
5. Revisar periódicamente sus enseres de trabajo; reportar al Contador aquellos que están en mal estado y solicitar los necesarios.
6. Informar inmediatamente al Jefe de Servicios o a cualquier autoridad del Colegio, de los actos que pongan en peligro la integridad física y moral de los educandos, o que atenten contra la conservación del edificio, instalaciones, mobiliario y equipo escolares.
7. Cuidar los bienes y servicios del Colegio y hacerse cargo de las llaves de los locales del plantel.
8. Informar al Jefe de Servicios acerca de las actividades realizadas.
9. Cumplir con las demás responsabilidades inherentes a su cargo.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al analizar la problemática que se presenta en las instituciones para organizar eficazmente los trabajos en éstas, se puede llegar a la conclusión de que un programa de descripción de puestos resulta de gran utilidad.

1. Utilidad para la institución porque sirve para:

- a) Fijar responsabilidades en la ejecución de las labores y,
- b) Facilitar la mejor coordinación y organización de las actividades de la institución.

2. Utilidad para los supervisores porque

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar a los trabajadores las labores que deben desarrollar, lo que deben hacer y la forma como lo harán.
- c) Además una descripción de puesto permite buscar al trabajador más apto para una labor específica , y,

d) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

3. Utilidad para el trabajador, porque:

a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

b) Le señala con claridad sus responsabilidades.

c) Le hace saber si está laborando bien.

d) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.

e) Le muestra sus fallas y aciertos

f) Hace que resalten sus méritos y colaboración.

Por lo tanto, se recomienda implementar en las escuelas y colegios de la Misión del Mayab, el Programa de Descripción de Puestos expuesto en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, L. Teoría y Práctica de la Dirección .
Asociación para el progreso de la Dirección.
Madrid. 1983.
- Appley, A. La Administración en toda su sencillez.
American Management Association. Nueva York.
1988.
- Arias, F. Administración de Recursos Humanos. Editorial
Trillas. México. 1986.
- Ansoff, H. El Planteamiento Estratégico. Editorial
Trillas. México. 1983.
- Barceló, G. El Oficio de Mandar. Editorial LIMUSA.
México. 1986.
- Belker, L. De Empleado a Gerente. Editorial
Interamericana. México. 1982.
- Bellenus, R. Psicología del Empleado. Rinehart y
Compañía. Nueva York. 1984.
- Benedito, V. Introducción a la Didáctica. Editorial
Barcanova. Barcelona. 1987.
- Blau, B. La Burocracia en la Sociedad Moderna.
Editorial Paidós. Buenos Aires. 1981.
- Bremer, Y. La Escuela sin paredes. Editorial "El
Ateneo". Buenos Aires. 1983.
- Brown, W. Un Manual para Directores de Colegios de
la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
Departamento de Educación de la
Asociación General de los Adventistas del
Séptimo Día. Washington. 1981.
- Burak, E. Política y Educación. C.E.C.S.A.
México. 1983.
- Chruden, H. Administración de Personal. C.E.C.S.A.
México. 1989.

- Ciscar, C. Organización Escolar y Acción Directiva. Editorial Narcea S.A. Madrid. 1988.
- Cortada, N. El Profesor y la Orientación Vocacional. Editorial Trillas. México. 1988.
- Dale, E. Organización. Editorial Técnica S.A. México. 1984.
- Davis, K. Desarrollo Humano y Trabajo. McGraw-Hill Book Company. México. 1985.
- Dessler, G. Organización y Administración. Prentice Hall. México. 1986.
- Donnelly, J. Fundamentos de Dirección. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana S.A. de C.V. México. 1984.
- Druker, P. La Gerencia: Tareas y Responsabilidades. El Ateneo. Buenos Aires. 1983.
- La Gerencia de empresas. Editorial Hermes. México. 1986.
- Enciclopedia Espasa- Calpe. Volúmen II. Washington. 1984.
- Engel, P. Casos sobre Planificación, Organización, Ejecución y Control. Editorial Deusto. Bilbao. 1982.
- Epstein, J. Problemas de Comunicación. Harper Brothers. Nueva York. 1990.
- Fayol, H. Administración Industrial y General. El Ateneo. México. 1984.
- Fernandez, J. El Proceso Administrativo. Editorial Diana. México. 1986.
- French, W. Administración de Personal. L.I.M.U.S.A. México. 1986.
- Fulmer, R. Administración y Organización. C.E.C.S.A.

México. 1983.

Gómez, G. Bases para una Dirección Científica de la Empresa Educativa. Editorial Narcea. Madrid. 1990.

Gulick, T. Dirección por objetivos. Editorial Humanitas. Buenos Aires. 1987.

Haiman, T. Dirección y Gerencia. Tomo III. Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona. 1985.

Hamilton, Instituto. Como desarrollar un Programa de Descripción de Puestos. Prentice Hall. Los Angeles, California. 1982.

Hampton, D. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1989.

Harris, O. Administración de Recursos Humanos. LIMUSA. México. 1982.

Hecht, M. Administración Básica. L.I.M.U.S.A. México. 1984.

Hernández, S. Administración de Personal. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1986.

Hintze, H. Los Controles al nivel de la Dirección. Index. Madrid. 1986.

Howel, W. Psicología Industrial y Organizacional. Editorial "El Manual Moderno" S.A. México. 1982.

Huse, E. El Comportamiento Humano en la Organización. Addison-Wesley Iberoamericana. México. 1986.

Instructivo para la Incorporación de Escuelas Particulares en los Estados y el Distrito Federal. Secretaría de Educación Pública. México. 1990.

Katz, D. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México. 1983.

Kenneth, A. Manual de Administración Estratégica. McGraw-Hill. México. 1985.

- Krontz, H. Principios de Dirección de Empresas. Editorial. LIMUSA. México. 1985.
- . La Santa Biblia. Editorial Safeliz. Madrid. 1984
- León, M. Imágen del México Antiguo. Editorial Universitaria de Buenos Aires. Argentina. 1980.
- Levin, R. Estadística para Administradores. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1988.
- Litterer, J. Una Introducción a la Administración. C.E.C.S.A. México. 1986.
- Longenecker, J. Dirección General. Editorial Iberico-Europea. Madrid. 1984.
- Lundgren, E. Dirección Organizativa. Sistemas y Procedimientos. Editorial Diana. México. 1986.
- Manual de Políticas, Reglamentos y Procedimientos. Universidad de Montemorelos. México. 1985.
- Manual de Procedimientos de las Escuelas Secundarias. Dirección General de Servicios Coordinados de Educación Pública. México. 1985.
- Mayntz, R. Sociología de la Organización. Editorial Alianza. Madrid. 1987.
- Medina, F. Orientación Vocacional. Editorial Trillas. México. 1988.
- Mendez, F. Criterio de Dimensionamiento Estructural. Editorial Trillas. México. 1991.
- Miller, L. El Nuevo Espíritu Empresario. EDAMEX. México. 1989.
- Mooney, J. Principios de Organización. Harper and Brothers. Nueva York. 1978.

- Morgan, W. Administración de Personal en Instituciones Hospitalarias. Editorial LIMUSA. México. 1983.
- Minutario de la Junta Escolar. Centro Educativo ACFE. Mérida, Yucatán, México. Curso Escolar 1991-1992.
- Münch, L. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México. 1990.
- Newman, W. Programación, Organización y Control. Editorial Deusto. Bilbao. 1988
- Perfil de Desempeño del Director de la Escuela Primaria. Talleres del Consejo Nacional Técnico de la Educación. México. 1992.
- Petit, F. Psicología de las Organizaciones. Publicaciones Herder. Barcelona. 1984.
- Poster, C. Dirección y Gestión de Centros Educativos. Ediciones Anaya. México. 1981.
- Puelles, M. Elementos de Administración Educativa. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid. 1980.
- Reglamento Operativo para las Escuela Preparatorias del Gobierno del Estado de Yucatán. Secretaría de educación Pública. Mérida, Yucatán, México 1988.
- Reyes, A. El análisis de Puestos. LIMUSA. México. 1987.
- Riedman, W. Técnicas de Dirección. Ediciones Paraninfo. Madrid. 1982.
- Rivera, R. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal. Editorial LIMUSA. México. 1988.
- Roberts, K. Comunicación Organizacional. McGraw-Hill Book Company. México. 1986.
- Rodriguez, M. Administración de la Capacitación.

- McGraw-Hill. México. 1982.
- Schweitzer, A. Memorias de niñez y juventud. Compañía Macmillan. Nueva York. 1981.
- Shein, E. Psicología Organizacional. Prentice Hall. México. 1988.
- Smith, C. Psicología de la Conducta Industrial. Mc Graw Hill. México. 1986.
- Tannembaun, W. Liderazgo y Organización. Mc Graw Hill. México. 1983.
- Taylor, F. Principios de la Administración Científica. El Ateneo. Buenos Aires. 1984.
- Townsend, R. Más arriba en la Organización. Lasser Press Mexicana S.A. México. 1984.
- Thurman, J. Mayor Productividad y un Mejor Lugar de Trabajo. Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V. México. 1991.
- Uyterhoven, H. La Estrategia y la Organización. Editorial Diana. México. 1986.
- Valdivia, I. La Ciencia de la Administración. Editorial LIMUSA. México. 1985.
- Von, M. El Socialismo. Editorial Hermes. México. 1981.
- Wakeley, J. El Comportamiento Laboral. Mc Graw Hill. México. 1988.
- Werther, W. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. México. 1988.
- White, E. Joyas de los Testimonios. Tomo I. Publicaciones Interamericanas. Montemorelos, N.L, México. 1982.
- Obreros Evangélicos. Publicaciones Interamericanas. Mountain View, California, EE.UU. de N.A. 1981.
- Servicio Cristiano. Asociación Casa Editora

Sudamericana. Buenos Aires. 1980.

Yela, M. Psicología del Trabajo. Publicaciones Morata. Madrid. 1986.

Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. C.E.C.S.A. México. 1981.

Zerilli, A. Fundamentos de Organización y Dirección General. Editorial Deusto. Bilbao. 1988.

APENDICE A

GUIA PARA LA PREPARACION DE DESCRIPCION DE PUESTOS

(Preparado por Instituto Alexander Hamilton)

PROPOSITO (Síntesis del puesto)

El primer aspecto que debe describirse en esta sección debe ser el de la línea jerárquica en cuestión. Luego debe seguirle un resumen de dos a tres frases de las responsabilidades básicas o el propósito del puesto.

Se sugiere que esta sección rece como sigue: "Bajo la dirección (o supervisión) de _____ (el cargo que ejerce autoridad directa), está a cargo de (resumen en dos o tres frases)".

RESPONSABILIDADES (Deberes)

Los deberes del cargo deben enumerarse en esta sección según su orden aproximado de importancia. Un cargo puede involucrar toda una serie de operaciones que deban completarse en determinado orden y, por lo tanto, se describirá mejor exponiendo la secuencia de que se trata.

Al preparar la exposición detallada de las responsabilidades, observe las técnicas siguientes:

1. Emplee oraciones breves y llanas
2. Empiece cada oración con un verbo que denote actividad.
3. Emplee el tiempo presente.
4. Evite verbos que no indiquen específicamente la actividad en cuestión. "Se ocupa de la correspondencia" debe expresarse mejor "Clasifica la correspondencia" o "Distribuye la correspondencia".
5. Describa en oraciones breves y explícitas cada uno de los deberes principales.
6. Escriba los deberes que puedan diferenciar este puesto de otros similares.
7. No trate de exponer cada detalle del puesto. Sólo dé la información que resulte necesaria para definir claramente los niveles de aptitudes, responsabilidad y conocimientos requeridos.

8. Incluya ejemplos de todo deber poco corriente, que sólo se presente a determinados intervalos - mensual, trimestralmente, etc.- o cuando se dé el caso.

Para cerciorarse de que la descripción refleja exactamente los deberes y responsabilidades del cargo, hágase estas preguntas:

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?
2. ¿Cuáles son las tareas cotidianas habituales que cumple?
3. ¿Cuáles son las demás tareas que se presentan a intervalos irregulares, pero que son de carácter repetitivo?
4. ¿Los ejemplos de tareas no repetitivas aclaran la descripción?
5. ¿De quién (emplee la designación del cargo) se recibe supervisión para determinada tarea, si no se trata de la persona indicada en la sección Propósito?
6. ¿Cuáles son las designaciones de las personas que normalmente serán supervisadas por la persona que ocupa este puesto?

7. ¿Hasta qué punto los empleados en este puesto planean sus propias actividades?

8. ¿Qué responsabilidad en el uso de fondos de la empresa estará involucrada en alguno de los deberes expuestos?

9. ¿Qué máquinas o equipo de oficina se emplearán en el cumplimiento de estas obligaciones?

10. ¿Qué documentación llevan las personas en este puesto y qué medidas se toman para la confección de dicha documentación?

11. ¿Cuáles son los contactos habituales que impone el cargo? a) ¿Dentro de la compañía?

b) ¿Fuera de la compañía

APENDICE B

GUIA PARA LA PREPARACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE ADMINISTRACION

(Preparado por el Instituto Alexander Hamilton)

CONTENIDO DE LA DESCRIPCION

Sección I

Función básica:

Sintetice en tres o cuatro oraciones las funciones para las cuales se ha delegado responsabilidad y autoridad en el cargo. Expresé el objetivo general del cargo, qué debe realizar, la razón para que lo haga y el alcance de los resultados previstos.

Sección II

Responsabilidades de cumplimiento personal:

Esboce en esta sección las obligaciones que cumple personalmente quien ocupa el cargo. Las tareas objeto de supervisión y no de cumplimiento personal, deben delimitarse en "Responsabilidades delegadas".

A. Responsabilidad de planificación y política

Planificación: Concebir y proyectar un curso de acción.

Política: Objetivos muy generales que sirven para dirigir el curso de acción hacia el logro de las metas de la compañía. Las políticas deben describir cuál es la meta perseguida.

B. Responsabilidad de procedimiento

Procedimientos: La manera o método de proceder por el rumbo esbozado en la política. Proporciona en detalle el "cómo" mediante el cual se lleva a cabo la política.

C. Otras responsabilidades de cumplimiento personal

Enumere todas las demás funciones importantes que cumple la persona que ocupa en la actualidad el cargo. Estas exposiciones deben empezar con un verbo que denota actividad para definir el tipo de responsabilidad o autoridad ejercitada. Cada tarea logrará completarse por lo general respondiendo a las preguntas ¿QUE?, ¿COMO?, ¿QUIEN? y ¿CUANDO?, y ocasionalmente ¿DONDE? Y ¿POR QUE?

D. Ambito de responsabilidades:

Indique la zona geográfica directamente afectada por las desiciones requeridas en este cargo. Un cargo puede formular una política que sólo afecte a algunos empleados de la compañía. El mismo contraste puede aplicarse con relación a los procedimientos.

Sección III.

Responsabilidades delegadas.

En esta sección se enumeran los puestos que la persona en este cargo supervisa directamente, y las "funciones básicas" de cada uno de ellos.

Figuran sólo los subordinados directos (excluyendo oficinistas) y no los sectores de la organización sobre los que el cargo ejerce supervisión funcional o colateral.

Sección IV

Supervisión de otros

A. Administrativa:

Esta sección debe revelar el número total de empleados que dependen del cargo para dirección administrativa en lugar de trabajo funcional.

En la columna I, numerense las designaciones de todos los subordinados directos, y en las columnas II y III indíquense, según la clasificación, el número de empleados subordinados que están a cargo de cada uno de sus subordinados directos. No indique a más de un empleado más de una vez.

B. Funcional

Algunos cargos de línea y de staff, vigilan o supervisan funcionalmente operaciones que dependen

administrativamente de otros. Esto puede incluir la vigilancia del cumplimiento de políticas y procedimientos por el personal de línea, asesoramiento y consejo a este mismo personal, etc.

Describa sucintamente toda responsabilidad asignada que imponga el ejercicio de supervisión colateral, incluido el tipo y número aproximado de personal que es objeto de ella de parte del cargo que se describe.

Sección V

Relaciones internas y externas:

Describa los contactos internos y externos requeridos en función de las responsabilidades asignadas al cargo.

Sección VI

Viajes:

Indicar si los viajes son por el país o internacionales, y cuántos días en cada uno.

Sección VII

Observaciones:

Son útiles las observaciones adicionales para aclarar las exigencias del puesto. Al describir toda condición especial como educación formal, experiencia o aptitudes especiales, dé breves ejemplos de por qué se exigen ciertas condiciones. Por ejemplo, si el puesto

requiere título en matemáticas, describa brevemente la necesidad de tal formación.

APENDICE C

GUIA PARA LA PREPARACION DE DESCRIPCION DE PUESTOS NO ADMINISTRATIVOS.

(Preparado por el Instituto Alexander Hamilton)

CONTENIDO DE LA DESCRIPCION

Sección I

Propósito del puesto

Sintetiza todas las tareas enumeradas en la sección III (obligaciones del puesto).

Una o dos oraciones bastará por lo general para explicar la función general del puesto.

Sección II

Funciones principales del puesto

Enumere aquí, en orden de importancia, las funciones principales del puesto.

Sección III

Obligaciones del puesto

Enumere en el orden que figura en la sección II (Funciones principales), cada tarea dentro de una función, con mayor detalle. Diga no sólo qué se hace, sino cómo y por qué. Haga una estimación del tiempo necesario para cumplir cada obligación.

Sección IV

Requisitos para el cargo

Complete las secciones que sean de aplicación. Si no lo son , indique "ninguno".

Sección V

Condiciones de trabajo

A menos que haya condiciones inusitadas, como ruido, exposición a las inclemencias de tiempo o condiciones de trabajo riesgosas, debe indicarse "ninguna".

Aprobación

La descripción debe ser firmada por el empleado siempre que sea posible.

Dos niveles de supervisión inmediatamente superiores al del empleado deben aprobar el formulario.

APENDICE D

MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS
PARA ANALISIS DE PUESTOS

(Preparado por Agustín Reyes Ponce)

I
ENCABEZADO

- 1.- Nombre del puesto.....
¿Suelen dársele otros?.....
¿En la empresa?.....
¿En otras empresas?.....

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué
difieren del que se analiza?

¿Cuáles?	Diferencia
.....
.....
.....

2.- Ubicación

- División
Departamento
Sección a que pertenece
Secciones a su cargo
.....
.....
.....

Superiores
.....
.....

7.- Número de empleados en el puesto

8.- Jornada normal de trabajo de..... a.....
Jornada especial de..... a.....

9.- Persona analizada:

Tiempo en la empresa

Tiempo en el puesto

10.- Analizó Fecha

Revisó Fecha

II

DESCRIPCION GENERICA

(Pregúntese: En qué consiste el trabajo, qué función
llena, qué fin tiene, etc.)

D e s c r i b a b r e v e m e n t e

.....
.....

III

DESCRIPCION ESPECIFICA

A. Actividades diarias constantes

	Hrs. Aprox.
.....
.....
.....
.....
.....

B. Actividades periódicas. (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

Actividad	Aproximadamente cada:
.....
.....
.....
.....

C. Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

Actividad	Aproximadamente cada:
.....
.....

.....
.....

D. Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

.....
.....
.....

E. Observaciones generales:

.....
.....
.....
.....
.....

IV

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A. Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué
Leer y escribir
Ops. Aritméticas
Taquigrafía
Mecanografía
Manejo archivos

Manejo máquinas
Manejo coche
Contabilidad
Dibujo
Idiomas
O t r o s c o n o c i m i e n t o s

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4o. primaria	Preparatoria
Primaria completa.....	Carrera corta
Oficio	Carrera profesional....
Secundaria.....

B. Experiencia:

1. Previa

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos	Por qué tiempo
.....
.....
.....

b) En la empresa:

En qué puestos	Por qué tiempo
.....

.....
.....

d) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona
q u e d á l o s i n f o r m e s ?

.....
.....

2. En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto
actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el
trabajador, en forma de que su desempeño sea
satisfactorio?

Dias	Meses	Años
.....

C.Criterio

a) ¿El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las
órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya
establecida?

Describe en alguna forma esa rutina:.....
.....
.....

b) ¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma
distinta su trabajo?

Describe esa organización.....

.....
.....
.....

c) ¿Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros?.....

Describe esa organización

.....
.....
.....

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

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de desiciones qu^{ll} debe tomar y problemas a los que se enfrenta:.....

.....
.....
.....
.....

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

Puede consultar..... Sólo en casos difíciles.....
Debe consultar..... Debe decidir solo

D. Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

E. Requisitos físicos:

	Peso aprox.	Frec.
a) El puesto exige: Cargar
Jalar
Empujar.....
Sujetar.....

b) Otros tipos de esfuerzo:

	% aprox. de tiempo
Manejo de automóvil
Manejo de maquinaria

c) Exige determinados requisitos de:

Edad	Presentación
------------	--------------------

Sexo	Voz
Edo. civil	Don de mando
Nacionalidad	Otros tipos

F. Esfuerzo mental y visual:

Requiere	Razón	% aprox.tiempo
Ligera atención refleja
Atención refleja const.
Atención concentrada pero intermitente
Atención concentrada y constante
Atención dispersa
Esfuerzo visual
Esfuerzo auditivo

G. Responsabilidades en Bienes:

a) Equipo:

Despacho propio	Teléfono
Escritorio silla	Papelera
Archivo	Artículos de escritorio
Materiales
Productos terminados

Útiles específicos
Otros

b) Dinero: Cantidad \$.....

Documentos: Al portador

Nominativos

c) Posibilidad de pérdidas: Remota.....

Fácil.....

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause. \$.....

e) A n o t a c i o n e s e s p e c i a l e s

.....

.....

H. Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, pueden causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que originen pérdidas que se están repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien, que éste se descubra muy posteriormente.

Monto aproximado: \$

Tipo de trámite	Causas que lo originan	Posibilidad
.....

I. Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata ¿Cuántas personas?....

Supervisión indirecta ¿Cuántas personas?....

Tipos de trabajo que supervisa:

.....
.....
.....
.....

J. Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación.....

Pronósticos de venta

Patentes y fórmulas

Políticas generales de la Cía.

Nómina confidencial

Otros

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

.....

.....

.

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos

confidenciales, ¿Puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente?..... Importancia de los mismos.....
.....
.....

K. Responsabilidad en contacto con el público:

Contacto con público	Frecuencia del contacto
.....
.....
.....
.....

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?
.....
.....

L. Medio ambiente y posición:

a) Posición en que se desarrollan las labores:

(%)	(%)
De pie	Sentado
Caminando	Agachándose
Otras posturas molestas.....
.....

b) Medio en que se desarrollan las labores:

(%)

Bien ventilado y templado
Frío
Caliente
Extremoso
Húmedo
Trabajo a la intemperie
Otros medios molestos

c) El trabajo se considera:

Muy monótono	Normal
Rutinario	Variado

M. Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesiones posibles	Causas	Posibilidad
a) Aplastamiento de dedos
b) Cortaduras
c) Caídas
d) Hernias
e) Tensión nerviosa
f) Enfermedades de la vista
g) Otras enfermedades o lesiones
Observaciones generales.....
.....