

## **LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS**

### **La base de una organización establecida para funcionar<sup>1</sup>**

---

En el ámbito de la profesionalización se argumenta que los perfiles de los puestos son, por principio, la base de cualquier organización que busque profesionalizarse y atraer –o conservar- a los elementos humanos que aseguren la pertinencia de los objetivos institucionales.

En su trayectoria en el proceso de administración de recursos humanos, el sistema de perfiles descansa –necesariamente- en las llamadas “descripciones de los puestos” que definen las atribuciones, relaciones laborales, metas y responsabilidades de los cargos.

Una institución que cotidianamente opera para la consecución de metas debiera, irremplazablemente, dotar a sus integrantes de las herramientas que satisfacen esta expectativa. Sin duda, las descripciones de los puestos ofrecen esta plataforma en un marco de administración integral del recurso humano.

Las descripciones de los puestos comienzan con el análisis del cargo. La información exacta de los puestos, que deriva del estudio de las partes que integran a la institución, es necesaria para dirigir eficientemente las operaciones de toda institución.

Obtenidas a través del análisis de los puestos que integran a una institución, las descripciones son la herramienta indispensable en la selección, la capacitación y la evaluación de desempeño.

Cuando las descripciones de los puestos se formulan correctamente y son compartidas por los integrantes de una organización, se convierten en una valiosa herramienta administrativa y en una guía elemental para quien ocupa el cargo. Al comparar las descripciones de una institución y relacionándolas, será posible encontrar, entre otros aspectos, donde ocurren las duplicaciones de funciones, quién supervisa a quién y el “peso burocrático” de una institución –ligero o pesado-.

Una descripción de puestos, en síntesis, es una declaración formal de los deberes y las responsabilidades de un puesto específico, basada en la información obtenida a través del análisis de las funciones laborales. Al igual que los perfiles, las

---

<sup>1</sup> Por Octavio E. Chávez. Los puntos de vista son exclusivos del autor y pudieran no representar la opinión de algunos miembros o personal de ICMA. Este material y/o sus partes han sido publicados en la Revista Alcaldes Mexicanos ([www.alcaldesmexicanos.com](http://www.alcaldesmexicanos.com))

descripciones de puesto no deben limitarse a la persona que ocupa el cargo en un determinado período de tiempo.

En el ámbito municipal, que no escapa de los conceptos de la administración del recurso humano, las descripciones de los puestos constituyen el sistema de navegación básico para impulsar los objetivos gubernamentales y, al mismo tiempo, alcanzar las metas de profesionalización.

Si entre los aspectos fundamentales del municipio se encuentra la prestación de servicios, la descripción de los puestos en el gobierno municipal debería, por principio, señalar qué características deberían cumplir y desarrollar los tenedores de una responsabilidad pública suscrita a este ámbito.

Si bien las descripciones de puestos se suscriben a la operación cotidiana de las instituciones, la naturaleza y alcance de la descripción motiva o constriñe la calidad de los servicios. Es decir y en privilegio del ejemplo, qué funciones propias deberían desplegar los integrantes del departamento de agua para suministrar el vital líquido y, al mismo tiempo, conservar la salud del municipio y ofrecer el servicio eficientemente.

El ejemplo permite elucidar que la descripción de los puestos es mucho más que un requisito del área municipal de Recursos Humanos; implica, sin duda, la visión del gobierno sobre el papel social que desempeña y los elementos que requiere para lograr sus objetivos.

En su travesía por el océano un experto marinerero tiene que ajustarse al mapa que leyó antes de embarcarse. Y entablará las comunicaciones que le impidan zozobrar por los escollos o el mal tiempo y seguirá atento las indicaciones del radar. Su experiencia, los conocimientos y el plan de navegación lo llevarán al puerto.

### **Los elementos básicos en una descripción de puestos**

- Nombre del puesto
  - Perfil General
  - Actividades básicas del puesto
  - Objetivos principales del puesto (políticas de calidad)
  - Nivel de supervisión
  - Superiores a quién reporta
- Nivel de relaciones intra institucionales (con quién hace qué).

## Una adecuada descripción de puestos puede impulsar:

### **El desarrollo de la Administración**

Buenas descripciones de puestos son una parte esencial de cualquier programa de desarrollo, al permitir un análisis exacto de los requisitos para la selección, la capacitación, la promoción y la transferencia del personal.

### **El desarrollo del servidor público**

La descripción de las funciones ayuda al servidor público a analizar y determinar sus talentos y capacidades en el contexto de los deberes y de las responsabilidades de su trabajo actual.

### **La evaluación de desempeño**

A través de la medición del desempeño del servidor público con relación a sus deberes, responsabilidades y funciones expresadas en la descripción de puestos, el gobierno municipal puede ser más objetivo al evaluar sus acciones.

### **Buenas relaciones al interior**

La buena descripción de las funciones evita o reconcilia las posibles diferencias de opiniones del puesto entre las partes (la persona que hace el trabajo y la persona que la supervisa).

### **Balance de la organización municipal**

Las descripciones de las funciones ayudan a aclarar las relaciones entre los puestos y las áreas de trabajo (departamentos, áreas, direcciones). Ayudan a establecer el balance y armonía y a reducir conflictos al delinear claramente responsabilidades y autoridad. Impulsan, también, el establecimiento de líneas de contacto y comunicación.

### **El eficiente reclutamiento**

Una buena descripción de las funciones ayuda a los responsables de contratar a saber a quién están buscando y a quién han encontrado. También descubre qué tipo de capacitación es requerida para el logro de los objetivos organizacionales.

### **La orientación de nuevos servidores**

Sea que el empleado fuese nuevo en una posición o resultado de un ascenso o transferencia, la descripción de los puestos asiste al servidor público a comprender rápida y eficientemente qué se espera del puesto.

**La promoción de ascensos justos**

Las descripciones de las funciones deben ayudar al gobierno municipal a establecer modelos de promoción y ascenso. También aclaran las diferencias entre el actual desempeño y lo esperado en su posición.

**La eficacia operacional**

Las buenas descripciones de las funciones son la llave a la eficacia departamental. Si se mantienen actualizadas, ayudan a eliminar la duplicación de funciones.

**Detectar las necesidades futuras de personal municipal**

Las descripciones de las funciones exactas proporcionan un método confiable para obtener información cuando se requieren reemplazos de personal. Las descripciones esclarecen qué capacidades, habilidades y talentos son necesarios cuando exista algún ascenso, retiro o transferencia de personal. También pueden asistir a determinar cuánto personal es requerido para cumplir con una tarea.