

Descripción de Puestos

domingo, 4 de marzo de 2018

05:54 p. m.

La descripción de puestos es uno de los temas más relevantes o que tienen más confusión en las empresas hoy en día. ello encontramos que el personal, y principalmente el nuevo, encuentra complicado o difícil el poder adaptarse a sus obligaciones lo que genera un curva de aprendizaje lenta.

Este situación la encontramos cuando la descripción de su puesto es inexistente, desactualizada o no tiene la versión actualizada. Impactando en todo lo que involucra su desempeño. En esta situación podemos decir que la descripción de puestos es dinámica o cambiante. Esta situación es ocasionada porque la empresa lo requiere, ya que la persona es entre diferentes áreas o responsabilidades de trabajo.

Este caso se presenta cuando requerimos tener descripciones de puestos siempre actualizadas y vigentes. Permitiendo mantener enfocado, satisfecho, realizado o evaluado al personal. La arquitectura empresarial nos da esta solución al mantener una descripción de puestos actualizada independientemente de que la persona se desempeñe bajo un de multi-habilidades o simplemente exista un dinamismo tal que se tenga que estar moviendo a otras funciones y de a las mismas.

Y veremos como este dinamismo se puede tener sin perder la vigencia de la descripción del puesto. Un aspecto considerar es que el responsable de área tenga la tranquilidad de que al actualizar su modelo de operación bajo un ambiente dinámico se puede hacerlo con efectividad.

CONSIDERACIONES INICIALES

Iniciando con este caso vamos a empezar estableciendo que para mantener la descripción de puestos al día debemos mantener actualizado nuestro modelo empresarial. Aunque existen muchas publicaciones que establecen el deber ser una descripción de puestos vamos a listar algunos puntos que encontramos sobre este aspecto.

Iniciamos con una investigación en diferentes publicaciones para listar diferentes atributos o características describir un puesto. En la tabla vamos a poner el término y en que parte de EMA se encuentra cubierto ese atributo. Con esto identificaremos con precisión donde esta esta característica en la arquitectura empresarial.

Atributo	OU	ORR	OPR	OV	RE	CS	DM	EA
Título del puesto	X							
Objetivo del Puesto								X
Jefe Directo	X							
Supervisión a Ejercer	X							
Años de Experiencia					X			
Dónde se sitúa el rol dentro del equipo, departamento y toda la empresa	X							
Bajo las órdenes de quién estará el rol y otras clave	X							
Áreas clave de responsabilidad y los resultados	X							X
Objetivos a corto, mediano y largo plazo								X
Alcance del progreso y promoción	X							
Formación y capacitación necesarias					X			
Conocimientos o Competencias						X		

Habilidades sociales y rasgos de personalidad necesarios para destacar						X		
Idiomas						X		
Margen de remuneración y beneficios disponibles	X							
Cultura e identidad de la empresa							X	
Funciones del puesto								X
Descripción de tareas								X
Relaciones	X							
Disponibilidad a manejar						X		
Documentación				X				
Riesgos								X
Observaciones generales	X							

En la tabla anterior no es la intención listar todas las características que describen un puesto, ya que el libro no tiene intención. Por su relevancia el lector puede tener características diferentes en su descripción de puestos. Estas aparecen debido a la naturaleza de la operación de la empresa y que esta definida en la definición estratégica de la

Para este listado muestra encontramos diez elementos de la arquitectura empresariales que se utilizan. Estos elementos parte de las diferentes vistas empresariales. Más adelante se verán con profundidad, pero en este momento puedo decir que las cuatro vistas se utilizaron. Estas vistas y sus elementos son descritos a continuación (© ISO 19440).

La Vista Funcional que agrupa todo lo que tiene que ver con la funcionalidad o ejecución para el cumplimiento de la de arriba los elementos utilizados son:

- (DM) Dominio: Es una parte relevante de la empresa para darle un grupo de procesos de negocio (BP) y para el cual el modelo empresarial fue creado.
- (EA) Actividad Empresarial: Parte de una funcionalidad de un proceso de negocio que consiste de tareas en una empresa que consume entradas y requiere tiempo como recursos para producir una salida.

La Vista de Información que agrupa la representación de todos los datos e información utilizados en la empresa de la en que están identificados en la vista funcional.

- (OV) Objeto de Información: representa la colección de los atributos que describen la estructura de datos que son utilizados para un propósito específico.

La Vista Organizacional agrupa toda la representación de la forma en que está organizada la empresa, la toma de y las responsabilidades de las personas como de la unidades organizacionales.

- OU Unidad Organizacional que representa la estructura de un grupo de entidades organizacionales de menor conteniendo sus habilidades, responsabilidades y roles.
- ORR Rol Organizacional: Es un grupo de capacidades, habilidades y responsabilidades del personal que son por una o varias actividades empresariales que se desempeñan en la estructura organizacional.
- OPR Rol Operacional: Es un grupo de capacidades, habilidades y responsabilidades del personal que son una o varias tareas operacionales.

La Vista de Recursos organiza un conjunto estructurado de objetos empresariales que representan el conjunto de necesarios para ejecutar las operaciones empresariales.

- (RE) Recursos: son las entidades empresariales que proporcionan algunas o todas las capacidades necesarias ejecutar una actividad empresarial.
- (CS) Conjunto de Capacidades: serie de habilidades, conocimientos y competencias necesarias para que un pueda realizar una actividad empresarial.

INFORMACIÓN BASE

Vamos a considerar una descripción de puesto establecido por la empresa XYZ, donde tiene el puesto de Asistente de Operaciones. Para ello veamos la siguiente tabla:

Referencia	Contenido	AME
Puesto	Asistente de Operaciones	OU
Jefe Directo	Gerente de Operaciones	OU
Supervisión a Ejercer	Todo el personal de la sucursal o departamento	OU
Formación Académica	Bachillerato en Administración de Empresas	CS
Años de Experiencia	2-4 años	CS
Idiomas	Inglés Básico	CS
Objetivo del Puesto	1. Mantener la dirección de la sucursal o departamento en todas las áreas. 2. Mantener el flujo de información a las jefaturas y a sus subalternos	EA
Conocimientos o Competencias	Conocimiento indispensable en el área de manejo de personal, contabilidad y de mercado. Debe manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Debe ser una persona con grado de responsabilidad y enfocada a resultados. De igual forma, debe ser una que sepa resolver problemas.	CS
Habilidades	Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento	CS
Funciones Principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	1) Realizar los reportes de asistencia del personal a cargo. Realizar los cambios para cubrir al personal libre, en caso de ser necesario. 2) Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de la 3) Controlar los costos y los egresos de la sucursal, realizando los informes correspondientes. 4) Llevar el control y el manejo de la Caja Chica. 5) Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo. 6) Elaborar los análisis de la producción y crear los reportes de resultados para su directo. 7) Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el funcionamiento de la sucursal. 8) Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la sucursal. 9) Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario. 10) Elaborar los reportes de cierres diarios de la operación.	EA
Funciones adicionales del puesto	1. Cubrir los diferentes puestos de la sucursal ante una posible ausencia. 2. Asistir a reuniones gerenciales en caso de que se le participe.	EA

En la columna del lado derecho esta el elemento que va a contener la información que esta planteando el renglón del arriba descrito. La secuencia de desarrollo siempre es la misma. Primero hay que determinar la Vista Funcional que va a contener la funcionalidad. En pasos posteriores vamos a ir desarrollando las demás vistas. En este ejemplo solo voy a construir el modelo utilizando la información arriba mostrada.

VISTA FUNCIONAL

Aunque a lo largo del libro se va a explicar la Metodología para la modelación de la empresa, en esta sección tiene la intención de mostrar la relación que existe entre los elementos involucrados en esta aplicación. Como no se tiene

información adicional el primer supuesto es que el Proceso de Negocio (BP) es el nombre del mismo puesto. La razón de interpretar de esta forma es que típicamente las organizaciones estructuran siguiendo un enfoque funcional.

Para este caso como no conocemos los BP de toda la empresa y su Misión, el primer supuesto a considerar que la de Operaciones (OU) participa en el Proceso de Negocio (BP) Administración de las Operaciones. Por lo pronto ya proceso de negocio que va a contener todas las actividades empresariales (EA).

La siguiente interpretación no es un supuesto, ya es una derivación de la información en la arquitectura. Cada función tabla, ya se principal o adicional nos indica que este puesto (OU) lo realiza. No sabemos mas información de la empresarial (EA) por lo que como profesional en Arquitectura y Modelación Empresarial (AME) se que lo que esta en la es una breve descripción de lo que es la función asignada al puesto (EA).

La siguiente tabla muestra como construimos las actividades a partir de la información funcional descrita. Por ello se tal como está la información de la función en la parte de la descripción. Esta descripción esta especificada dentro de atributos del elemento Actividad Empresarial (EA).

ID	Nombre	Descripción
EA-01	Reportar asistencia	Realizar los reportes de asistencia del personal a cargo.
EA-02	Cubrir ausencias	Realizar los cambios necesarios para cubrir al personal libre, en caso de ser necesario
EA-03	Analizar resultados de sucursal	Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de la sucursal
EA-04	Controlar costos	Controlar los costos y los egresos de la sucursal, realizando los informes correspondientes
EA-05	Controlar caja chica	Llevar el control y el manejo de la Caja Chica.
EA-06	Realizar reuniones con personal	Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo.
EA-07	Informar resultados de producción	Elaborar los análisis de la producción y crear los reportes de resultados para su jefe directo.
EA-08	Supervisar personal	Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento sucursal.
EA-09	Control de Inventarios de Sucursal	Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la sucursal.
EA-10	Pagar a proveedores	Realizar el pago a proveedores.
EA-11	Control inventarios de producto	Llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario.
EA-12	Reportar cierres diarios operación	Elaborar los reportes de cierres diarios de la operación.
EA-13	Cubrir puestos por ausencia	Cubrir los diferentes puestos de la sucursal ante una posible ausencia.
EA-14	Realizar juntas	Asistir a reuniones gerenciales en caso de que se le participe.

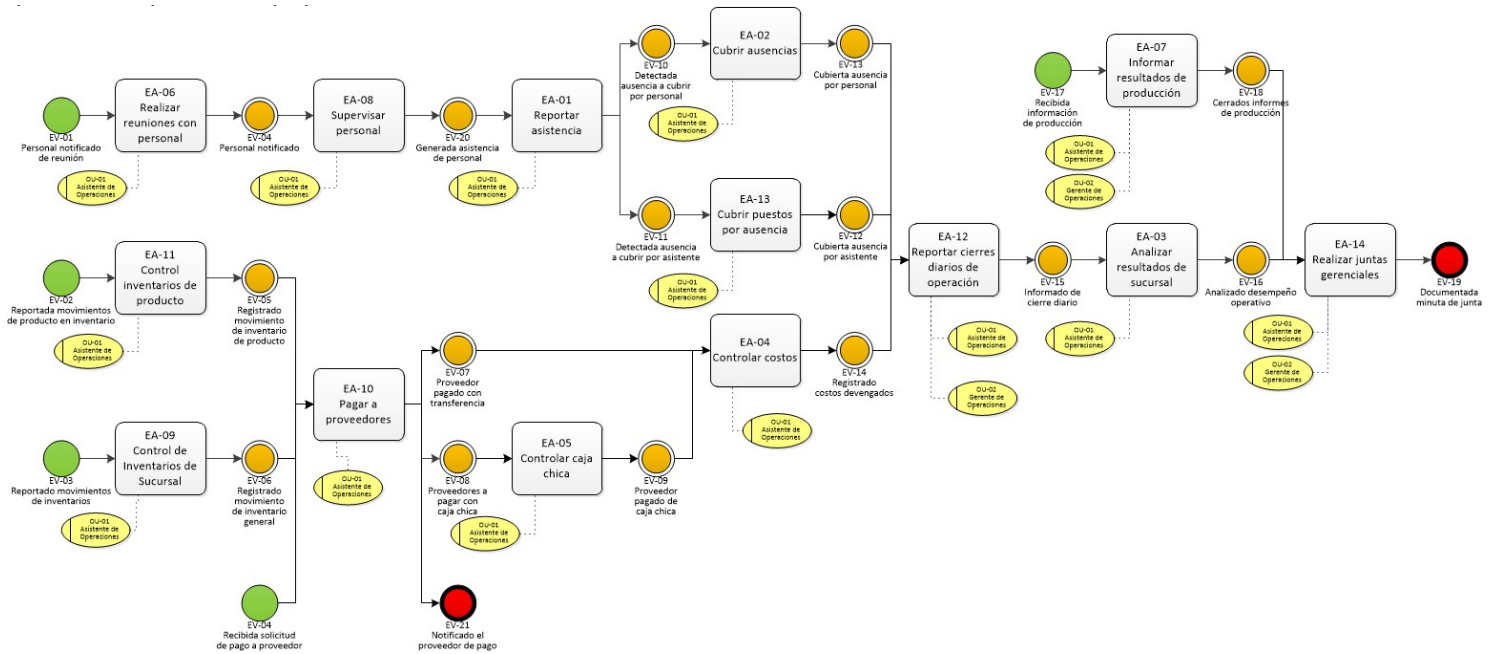
Una consideración adicional que podemos notar entre la tabla donde están diez funciones principales y dos funciones adicionales y en la tabla aparecen catorce. Esto sucede cuando encontramos actividades que son de naturaleza En el listado inicial la función fundamental uno y nueve claramente indican que la función contiene dos actividades. situación la encontramos con mucha frecuencia debido a la debilidad en la definición del término actividad. Este tiene múltiples definiciones, y el estándar internacional que respalda la Arquitectura y Metodología Empresarial viene unificar la definición.

La característica que dice el AME es que una actividad sigue un objetivo de negocio definido, donde su contenido persigue el mismo objetivo u objetivos. Dependiendo de la relevancia y por la determinación del personal responsable aprobación del modelo, es que estas decisiones se toman. Con ello se puede decir que las actividades pueden ser o fundamentales dependiendo de la decisión y conveniencia de la modelación.

Por último los nombres dicen lo que es la esencia de lo que la descripción indica. Al profundizar mas adelante se verán lineamientos para nombrar a una actividad. Para este ejemplo es importante hacer notar que el nombre no describe la actividad. Por ello para cada elemento solo se establece la estructura del nombre.

DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo que se muestra en aquí abajo y que sigue el estándar internacional AME no es un diagrama Este diagrama sigue el esquema de Evento (EV) - Actividad Empresarial (EA) - Evento. Vean en la sección correspondiente para adentrar más en la diagramación basada en eventos. Hasta este momento no sabemos si la manera en que se numeraron las funciones sigue una secuencia de eventos. Por ello la secuencia funcional se establece una vez que se



Con este diagrama lo que hicimos a continuación es detectar la lista de entregables que el puesto tiene En principio tomamos en alguno de los casos lo que no indicaba la actividad y de ahí el entregable salió. Este principio está aplicado para definir las entradas iniciales y las salidas finales del proceso.

Como se aprecia en el diagrama, AME define esos entregables, inicios y fines como Eventos (EV). Mismos eventos son detonantes o pre-requisitos para iniciar el siguiente evento. De aquí se puede determinar la relación que tiene puesto con otro miembros de la empresa y sus procesos en lo que participa. Para este proceso encontramos en principio veintiún Eventos.

Queremos solo puntualizar que un diagrama de flujo de actividades puede realizarse de múltiples formas, o perspectivas. En la AME la perspectiva es un ángulo de visión de donde se visualiza el modelo. Y como se el libro mas adelante. Se puede tener perspectivas del modelo dependiendo de la necesidad del modelador. Para el de las descripciones de puesto se puede tener una perspectiva para cada uno de los puestos.

DOCUMENTACIÓN

No es la intención de este ejemplo proponer un formato específico para el procedimiento, esto se deja al lector sus propios intereses y lineamientos institucionales.

BP Procesos de Negocio (Procedimiento)

Al iniciar con el desarrollo de la documentación, se puede detectar que tenemos las actividades en las que el

desempeña, pero no tenemos como realizar las actividades. Con esta salvedad lo que podemos realizar es el procedimiento del proceso.

Según lo que nos marca el estándar internacional AME es que un procedimiento es lo equivalente a un Proceso de Negocio (BP). De aquí podemos decir que un proceso de negocio se describe con veinte atributos.

Para este caso se detectaron ocho de los veinte atributos existentes. Por lo que la documentación parcial del negocio es como sigue:

- a. Etiqueta: BP
- b. Identificador: 01
- c. Nombre: Administración de Operaciones
- d. Objetivos:
 - ✓ Mantener la dirección de la sucursal o departamento en todas las áreas, y
 - ✓ Mantener el flujo de información a las jefaturas y a sus subalternos.
- e. Eventos de Entrada:
 - ◇ EV-01 Personal Notificado de Reunión,
 - ◇ EV-02 Reportada movimientos de producto en inventario,
 - ◇ EV-03 Reportado movimientos de inventarios,
 - ◇ EV-04 Recibida solicitud de pago a proveedor, y
 - ◇ EV-17 Recibida información de producción.
- f. Eventos de Salida:
 - ◇ EV-21 Notificado el proveedor de pago, y
 - ◇ EV-19 Documentada minuta de junta.
- g. Responsabilidad Operativa:
 - OU-01 Asistente de Operaciones.
- h. Autoridad Operativa:
 - OU-02 Gerente de Operaciones.

OU Unidad Organizacional (Puesto)

En lo que se refiere a la descripción del puesto, este sigue los lineamientos de una Unidad Organizacional (OU). Los atributos que las describen son en total de doce atributos. Para muchos profesionales y empresas la descripción puestos se compone de otros atributos adicionales. Hay que recordar que en la arquitectura los elementos que la componen están separados por su enfoque universal. El estándar AME no limita a que en un solo documento se coloquen mas de un elemento, si así lo requiere el profesional de la modelación o la empresa.

Por lo que hay información de seis de los doce atributos, que listamos a continuación.

- a. Etiqueta: OU
- b. Identificador: 01
- c. Nombre: Asistente de Operaciones
- d. Responsabilidades Funcionales:
 - ⊙ [PROCESO DE NEGOCIO]
 - BP-01 Administración de Operaciones.
 - ⊙ [ACTIVIDADES]
 - EA-01 Reportar asistencia,
 - EA-02 Cubrir ausencias,
 - EA-03 Analizar resultados de sucursal,
 - EA-04 Controlar costos,
 - EA-05 Controlar caja chica,
 - EA-06 Realizar reuniones con personal,
 - EA-07 Informar resultados de producción.
 - ⊙ [EVENTOS]

- EV-01 Personal notificado de reunión,
 - EV-02 Reportada movimientos de producto en inventario,
 - EV-03 Reportado movimientos de inventarios,
 - EV-04 Personal notificado,
 - EV-05 Registrado movimiento de inventario de producto,
 - EV-06 Registrado movimiento de inventario general,
 - EV-07 Proveedor pagado con transferencia,
 - EV-08 Proveedores a pagar con caja chica,
 - EV-09 Proveedor pagado de caja chica,
 - EV-10 Detectada ausencia a cubrir por personal,
 - EV-11 Detectada ausencia a cubrir por asistente,
 - EV-12 Cubierta ausencia por asistente,
 - EV-13 Cubierta ausencia por personal,
 - EV-14 Registrado costos devengados,
 - EV-15 Informado de cierre diario,
 - EV-16 Analizado desempeño operativo,
 - EV-17 Recibida información de producción,
 - EV-18 Cerrados informes de producción,
 - EV-19 Documentada minuta de junta,
 - EV-20 Generada asistencia de personal,
 - EV-21 Notificado el proveedor de pago.
- e. Asignada responsabilidad sobre las Unidades Organizacionales:
- OU-03 Personal de la sucursal,
 - OU-04 Personal del departamento.
- f. Asignado a la Unidad Organizacional:
- OU-02 Gerente de Operaciones.

PPR Perfil de la Persona

Ahora un complemento de la descripción del puesto lo podemos encontrar en el perfil de la persona. El perfil de la persona define los atributos que la persona a estar en el puesto requiere. No hay que olvidar que la arquitectura es entramado de elementos interrelacionado. Por ello un Perfil de Persona (PPR) puede definirse para mas de una Organizacional (OU). El numero de atributos que tiene este elemento arquitectónico son ocho.

Los atributos que se cubren con la información disponible son seis de ocho posibles, y se listan a continuación:

- a. Etiqueta: PPR
- b. Identificador: 01
- c. Nombre: Bachillerato en Administración de Empresas.
- d. Capacidades Organizacionales:
 - ✧ CS-01 Inglés Básico, y
 - ✧ CS-02 Experiencia 2 a 4 años en administración.
- e. Descripción del Rol de Trabajo: Supervisión a Ejercer sobre todo el personal de la sucursal o departamento.
- f. Asignado a la Unidad Organizacional:
 - OU-01 Asistente de Operaciones.

CONCLUSIÓN

En la documentación de cada elemento esta definido por una serie de atributos que definen al elemento. Estos elementos pueden estar contenido en un solo documento o puede ser documentos independientes. Esa queda en el lector, profesional o empresa según convenga a sus intereses.

Otro aspecto importante es que con el uso del estándar AME podemos determinar con precisión que tan completo encuentra documentado la descripción de puestos. A pesar de que el estándar no limita solo a los atributos este estándar, si es una referencia para decir el nivel de cobertura del documento.

Para este ejemplo podemos considerar que el documento va a contener a los elementos arquitectónicos Unidad

Organizacional (OU) y Perfil de la Persona (PPR). Considerando estos dos el total de atributos son dieciocho, y la proveía información para doce. Esto nos dice que con la información existente cubrimos el 67% de la

Entre las ventajas que encontramos habiendo aplicado la arquitectura son las siguientes:

- Conoce a detalle como va a realizar su trabajo.
- Tiene sus responsabilidades y como funcionan en el contexto general.
- Evaluar si la descripción esta bien realizada, como decidir si tiene que complementar la información.
- Sabe que es lo que tiene que generar para ser bien evaluada, usando los eventos.
- Puede definir con claridad que necesita de otros departamento, y que debe generar para que el receptor bien su trabajo.
- Sabe lo que le falta por completar su descripción de puesto, la persona puede orientarse a obtenerlo de como resultados de errores y llamadas de atención. Por ejemplo: Políticas que le aplican, y en este caso ser; "DR-01 Todos los días al iniciar el día debe verificar las ausencias de personal" y aplica en la actividad empresarial "EA-08 Supervisar Personal."
- Puede en cualquier momento regresar y ante algún cambio ajustar su descripción de puesto para volver a enfocada en los resultados que cumplen con los objetivos.

Así cada profesional de la modelación puede desde el principio cual es la información a tener, como se relaciona entorno empresarial, e incluso definir (como esta en la gráfica) el flujo de proceso de su puesto.

DERECHOS RESERVADOS © JUAN CARLOS MENDEZ BARREIRO, 2018