



## TEMA 6

# DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

---

## **DISEÑO DE CARGOS**

Diseño del cargo (job design) es la "***especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo***".

Tal vez el diseño del cargo sea tan antiguo como el propio trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar y de pescar, aprendió, a través de su experiencia, a modificar su desempeño a lo largo del tiempo. La palabra cargo designa una tarea específica que debe ser ejecutada, y generalmente incluye una relación entre dos o más personas. La situación básica de un hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otro, jamás fue realmente alterada, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y aún demográficos, ocurridos durante la larga historia de la humanidad.

A pesar de la profunda división del trabajo desarrollada a partir de la Revolución Industrial, con el surgimiento de fábricas, con la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y la mecanización, con el advenimiento del enfoque mecanicista de la Administración Científica, y, posteriormente, con el movimiento de las Relaciones Humanas, si bien se alteró el contenido del trabajo, no se alteró la esencia de la situación de dependencia anteriormente señalada.



A partir de la década de 1960, un grupo de científicos del comportamiento y consultores de empresas demostró que el enfoque mecanicista y superespecializado en el diseño de cargos conduce justamente a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. Las situaciones de trabajo estandarizado, repetitivo, monótono e impersonal producen efectos negativos sobre la actitud del trabajador, que a su vez, repercuten desfavorablemente en su productividad. De hecho, la motivación del individuo para producir parece intensamente influida por el diseño del cargo y por el estilo de liderazgo.

El esquema siguiente muestra el proceso de especialización de las tareas:

	Planeación Organizacional	Descripción de cargos	Especificación de cargos
Objetivos Organizacionales		máquinas, equipos y sistemas tecnológicos que van a ser usados	Estándares de desempeño Reglamento de trabajo

Varios expertos internacionales acentúan que, en términos genéricos, el proceso de diseñar los cargos puede ser dividido en tres actividades:

- 1°. la especificación del contenido de las tareas individuales;
- 2°. la especificación del método para ejecutar cada tarea; y
- 3°. la combinación de las tareas individuales en los cargos específicos.

La primera y la tercera actividades determinan el contenido del cargo, mientras que la segunda indica cómo debe ser desempeñado el cargo.

Los mismos expertos anotan que aquellos que crean, diseñan o establecen cargos, generalmente se orientan por algunos de los siguientes criterios:

- ❑ consideraciones o hipótesis económicas;
- ❑ consideraciones sobre el proceso;
- ❑ consideraciones sobre el tiempo o espacio gastado;
- ❑ tipos de habilidades disponibles o número de personas disponibles;
- ❑ instrumentos y equipos requeridos;
- ❑ acuerdos sindicales y legislación laboral vigentes; y
- ❑ costumbres o tradición.

En otros términos, la especificación del contenido del cargo puede dividirse en dos grandes categorías:

1. ambiente físico y requisitos fisiológicos; y
2. requisitos organizacionales, sociales y personales.



---

## LOS MODELOS PARA EL DISEÑO DE CARGOS

El diseño de cargos es el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos u organizaciones. Dos escuelas administrativas diferentes contribuyeron fuertemente al proyecto y al diseño de cargos: la administración científica (teoría clásica) y el humanismo industrial (relaciones humanas). Así, vislumbramos tres modelos bien distintos de diseño de cargos: clásico, de relaciones humanas y de recursos humanos.

### **Modelo clásico de administración**

Utilizado por los ingenieros pioneros de la teoría administrativa (Taylor, Gantt, Gilbreth, etc.), el primer intento sistemático de descubrir los principios de colocación óptima del individuo en el cargo fue desarrollado inicialmente por Frederick W. Taylor. Su enfoque de la administración científica resaltaba que, mediante los métodos científicos, se podrían proyectar cargos y entrenar personas para obtener un resultado máximo.

Sin embargo, las ideas de Taylor incluían un ideal amplio de esfuerzo cooperativo entre la administración y el operario, para aumentar la productividad. Sus seguidores fueron más específicos y se concentraron en dos aspectos importantes de la teoría de Taylor: la determinación de la mejor manera de estructurar un cargo (*the best way*), y el uso de pago de incentivos salariales para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. La mejor manera se obtenía a través del estudio de tiempo y movimientos. Se hacía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (operarios); los cargos se proyectaban según el modelo de hacer y no de pensar, en términos de un ambiente estable y previsible.

El entrenamiento en el cargo, según el modelo clásico, se limitaba a las habilidades específicas necesarias para operar un estrecho segmento de la tecnología utilizada. Un principio básico en el proyecto del cargo es que éste debe contener un número limitado de tareas relacionadas, cada una de las cuales requiere habilidades similares y periódicas, de igual grado de aprendizaje.

El ocupante del cargo debe ser capaz de aprender rápidamente y seguir con precisión los métodos prescritos. En estos métodos, están incluidas las reglas simples de decisión que deben ser aplicadas a alternativas comunes con las que el ocupante debe enfrentarse. En caso de ocurrencia no especificada, el ocupante debe acudir a su superior.

La relación primaria de trabajo de cada miembro de la organización es didáctica: cada ocupante se relaciona exclusivamente con su superior. Las relaciones de trabajo son formalizadas y controladas: la programación y el flujo secuencial de trabajo son de responsabilidad del superior.

El miembro de la organización -dentro de este modelo- no está particularmente interesado ni es capaz de ejercer auto-dirección y auto-control. Se espera exclusivamente que él se interese por lo que hace, a medida que tiene una remuneración, que, entre otras cosas, debe estar siempre de acuerdo con su desempeño.



Cuadro:

*Ventajas anticipadas y los resultados actuales del enfoque clásico del diseño del cargo.*

VENTAJAS ANTICIPADAS	RESULTADOS ACTUALES
1. Los cargos pueden ser aprendidos prontamente, requiriendo de poco entrenamiento.	1. Economías en el costo de entrenamiento no llegan a materializarse en razón del elevado <i>turnover</i> .
2. Los cargos pueden ser ocupados por personas no habilitadas, probablemente un sustituto prontamente disponible y barato.	2. Altos índices de ausentismo requieren trabajadores extras disponibles en una base de apoyo. Esto eleva los costos laborales.
3. Debido a las pocas habilidades requeridas y a facilidades de entrenamiento, los trabajadores son intercambiables.	3. Debido al trabajo en línea de montaje y a su naturaleza insatisfactoria, es preciso pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos en la línea.
4. Debido a la mecanización, los trabajadores no quedan físicamente cansados.	4. Sustanciales problemas de calidad ocurren debido a falta de compromiso de parte de los trabajadores.
5. La estandarización permite facilidad de control de calidad. También la probabilidad de error es mínima.	5. Debido al <i>turnover</i> los costos de reclutamiento y selección de los trabajadores aumentan.
6. La mecanización torna la producción previsible.	6. Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajo y la administración.
7. La administración tiene un control sobre los trabajadores en un grado que puede ser supervisado a través de la observación.	

Podemos concluir que la administración científica trataba de proyectar lo siguiente:

- ❑ encontrar la mejor manera para que las personas se muevan, localicen y manejen físicamente una tarea;
- ❑ segmentar los cargos en tareas repetitivas y fácilmente entrenables;
- ❑ conseguir instrumentos y equipos de manera que minimicen el esfuerzo y pérdida de tiempo;
- ❑ construir el ambiente de la fábrica de tal manera que el ruido, la ventilación y otras facilidades de apoyo no reduzcan la eficiencia;
- ❑ proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, como transportadores, seguidores y otras máquinas para reducir acciones innecesarias;
- ❑ eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionadas con la tarea ejecutada.

La idea subyacente del enfoque clásico es clara: el trabajador y su cargo son tratados como máquinas. Los estudios de tiempos y movimientos aumentaron notoriamente el conocimiento de cómo trabajan las personas con las máquinas. Este enfoque trajo profundas implicaciones porque los cargos son medidos con el tiempo y sometidos al método, haciéndose simples y repetitivos. Se desarrolló, entonces, el concepto de línea de montaje. Los beneficios originalmente esperados con la racionalización del trabajo no llegaron a realizarse integralmente.

En el diseño de cargos de operarios, la exagerada simplificación de las operaciones manuales es, generalmente, la primera consideración que debe hacerse, probablemente por las siguientes ventajas:





- 
- permite la admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios menores;
  - minimiza los costos de entrenamiento; y
  - reduce la posibilidad de errores que resultan en rechazos.

Sin embargo, la exagerada simplificación de cargos por horas trae una serie de desventajas:

- Elimina cualquier interés o desafío al ocupante, por la monotonía o pérdida del significado del trabajo.

Consecuentemente, causa apatía, fatiga, insatisfacción; muchas veces, lleva al resentimiento, a la resistencia activa y al desaliento moral. De ahí, el elevado costo del *turnover* y la precaria dedicación al trabajo entre los empleados en líneas de montaje. A largo plazo, estos efectos negativos de la super-simplificación de los cargos pesan mucho en la pretendida reducción de costos.

- Los cambios sociales y económicos indican que la super-simplificación de los cargos tiende a crear o a transferir problemas al futuro.

En primer lugar, los jóvenes de hoy están recibiendo una mejor educación y deberán componer una fuerza de trabajo futura que deseará cargos significativos y desafiantes, de acuerdo con su nivel de conocimientos. En segundo lugar, las actitudes en cuanto a la autoridad están mudando en cada generación, y las

personas de hoy están menos inclinadas de lo que lo hacían sus antepasados a aceptar ciegamente las órdenes impartidas por sus superiores. En tercer lugar, con el gradual movimiento de nuestra sociedad en relación con el bienestar social, existe una enorme posibilidad que ciertos cargos cíclicos y rutinarios sean tachados de indeseables, haciéndose necesaria la adopción de un complejo de estímulos extrínsecos para captar y retener a sus ocupantes.

El Modelo Clásico destaca que el operario de nivel jerárquico inferior se encuentra en un mundo cuya tecnología, controles administrativos y el propio liderazgo crean condiciones tales como:

- El trabajo es altamente fraccionado, y se descompone hasta en los más simples movimientos. La presunción que prevalece es de que cuanto más fácil sea el trabajo:
  - mayor será la productividad;
  - menor será el tiempo necesario para el entrenamiento;
  - mayores serán la flexibilidad y el intercambio de funciones ejercidas por el trabajador;
  - mayor la satisfacción del empleado, porque menores serán la frustración y la responsabilidad que experimentará.
  
- La responsabilidad del planeamiento del trabajo, de la definición del índice de producción y el mantenimiento del control sobre la velocidad de los servicios, se coloca en manos de la administración, no en las de aquellos que hacen el trabajo palpable y real de producir, de fabricar el producto.



- 
- La responsabilidad para emitir órdenes, modificar las tareas, sustituir a los empleados; en fin, introducir la mayoría de los cambios importantes en la vida profesional de los trabajadores, está igualmente a cargo de la alta administración.
  - La responsabilidad de evaluar el desempeño, de desarrollar y conceder recompensas y aplicar sanciones queda en manos de la administración.
  - La responsabilidad de decidir sobre quién debe permanecer en la empresa, quién deberá ser despedido y cuál es la ocasión exacta para tomar esas decisiones, también queda en manos de la administración de la empresa.

Obviamente, la aplicación de esas decisiones varía de una Organización a otra. Sin embargo, a medida que una Organización tiende a seguir firmemente esas premisas, está creando un ambiente de trabajo para el empleado de bajo nivel, en el que:

- Pocas de sus aptitudes serán aprovechadas. Las que la Organización utilice conducirán a un limitado éxito psicológico (por ejemplo, destreza en los dedos y otras cualidades motoras equivalentes). Muy poco utilizadas serán las aptitudes vinculadas con la auto-expresión de la personalidad del individuo, aquellas enfocadas hacia el lado cognoscitivo y las referentes a los contactos interpersonales.
- El trabajador, estará bajo gran dependencia y sumisión frente al superior y a las decisiones que se refieren a él. El trabajador rápidamente llegará a la conclusión de

que posee ínfimo control sobre las decisiones importantes para su interés personal; como el trabajo que ejecutará, las recompensas y castigos que le serán impuestos y aun la permanencia como operario de la empresa.

### **Modelo de relaciones humanas**

En el modelo de relaciones humanas, el diseño del cargo no es diferente del que se estudió en el clásico. La diferencia reside en las implicaciones humanas: el modelo humanista tiende a enfocar más el contexto del cargo y las condiciones bajo las cuales se desempeña, que el contenido real o su ejecución. El ocupante recibe atención; se le respetan sus necesidades, y no es tratado como si fuera una máquina.

El modelo humanista permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal. Sin embargo, la consulta y la participación no deben interferir en el cumplimiento de la tarea, ni afectar el flujo y la secuencia del trabajo.

El modelo permite el desarrollo de relaciones entre colegas y provisión para alguna oportunidad de crecimiento individual. Al superior se le solicita desarrollar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promover una atmósfera amigable y cooperativa independientemente de la coordinación del trabajo, y minimizar fricciones entre las personalidades de los subordinados, que podrían perjudicar el desempeño departamental.



Se motiva al superior para incrementar las actividades en el cargo, como rotación de los individuos entre cargos similares y oportunidades ocasionales de interactuar con otras unidades o departamentos. Algunas actividades son consideradas como medios de reducir la incomodidad e incrementar sentimientos de importancia, como el descanso y las condiciones físicas de trabajo y bienestar.

Cuadros:

*Enfoques para el aumento de la productividad.*

#### INGENIERIA INDUSTRIAL CONVENCIONAL

- ❑ La reducción del costo es el objetivo.
- ❑ El programa es impuesto.
- ❑ El ingeniero industrial decide sobre las técnicas de medición y sobre que deberá ser considerado. El gerente contribuye apenas con su conocimiento sobre las operaciones.
- ❑ Relaciones de desempeño sano hechos por el Departamento de Ingeniería Industrial concurrentemente con todos los niveles de gerencia, y los ingenieros industriales explican a la gerencia de las razones para las variaciones en los niveles de desempeño.
- ❑ Patrones (y relaciones resultantes de desempeño) podrán motivar aumento de la productividad.
- ❑ Creación de un cargo que requiera eficiencia y adaptación del trabajador.
- ❑ El ingeniero industrial actúa como un experto externo.

**ENFOQUE DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO**

- ❑ El objetivo es proporcionar mejores herramientas para el gerente, especialmente en costos y control de fuerza de trabajo.
- ❑ El programa pertenece a la gerencia de línea. El ingeniero industrial es un consultor profesional para cada nivel de gerencia de línea, particularmente un supervisor de primera línea.
- ❑ El gerente de línea se ve comprometido en las decisiones diarias sobre qué medir, considerar, la técnica de medición y el sistema de informes.
- ❑ El resumen de desempeño es hecho por el supervisor de línea y su supervisor, que es responsable por cualquier explicación, con la asistencia del ingeniero industrial cuando se desea.
- ❑ Aumento de productividad y consecuencia de cargos significativos, supervisión competente y equipos eficientes. Los patrones pueden ser orientaciones útiles si al grupo se le solicita crearlos.
- ❑ El nuevo proyecto de un cargo: consideración de los requisitos técnicos, de los objetivos organizados y de la motivación humana.
- ❑ El ingeniero industrial actúa como consultor.

**Modelo de recursos humanos**

En el modelo de recursos humanos, el tratamiento es más complejo, porque el administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño a través de la aplicación de talentos creativos y de capacidad de auto-dirección y auto-control de los miembros de su departamento, en cuanto proporciona oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales.



Este modelo presume que a través de la utilización de las capacidades de auto-dirección y de auto-control, en relación con los objetivos planeados conjuntamente entre superior y subordinado, los miembros obtienen satisfacción. El administrador debe crear mecanismos a través de los cuales las contribuciones de los individuos puedan mejorar el desempeño departamental, y no simplemente consultar a sus subordinados para satisfacer sus necesidades de participación, de consideración y de importancia. Esas necesidades pasan de fines a medios. La satisfacción de las necesidades individuales es un subproducto deseable, no el objetivo principal de las actividades gerenciales.

### **Conclusiones**

Tradicionalmente, los requisitos tecnológicos constituían los elementos fundamentales para proyectar y diseñar un cargo. Taylor y los seguidores de la Administración Científica desarrollaron esfuerzos con el fin de aumentar la eficiencia del operario racionalizando las tareas. Los ajustes entre tecnología y necesidades humanas, eran hechos en términos de ajuste individual al sistema. No se contemplaba adecuar el sistema a las necesidades humanas.

Con la reciente influencia de los autores del conductismo, se pasó a hacer hincapié en los aspectos humanos en el diseño de cargos, con el fin de crear un trabajo significativo y que proporcionara satisfacción e incrementara la productividad, no solamente a través de la mejoría tecnológica, sino principalmente a través del clima de motivación.

La concepción de que el trabajo es un proceso humano y técnico -que constituye la base del enriquecimiento de los cargos- es evidente en la Teoría de los dos factores, de Herzberg.





---

## EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA Y DEL AMBIENTE EN EL DISEÑO DE CARGOS

Leavitt enfoca las organizaciones como *sistemas multivariados*, en los que interactúan, como mínimo, cuatro variables amplias:

1. de tarea;
2. de estructura;
3. de tecnología; y
4. de actores (generalmente personas)

Las tareas constituyen la propia razón de la existencia de la Organización (por ejemplo, manufacturas, servicios, etc.). En las organizaciones complejas, las tareas incluyen un gran número de sub-tareas diferentes, pero operacionalmente significativas.

Los actores son generalmente las personas, aunque algunas de las calificaciones necesarias no se restrinjan exclusivamente al dominio humano.

La tecnología abarca los instrumentos técnicos (invenciones para resolver los problemas como medida de trabajo, computadores, etc.) incluyendo máquinas y programas. No hay una separación nítida entre tecnología y estructura.

La estructura incluye los sistemas de comunicación, de autoridad (u otros papeles) y de flujos de trabajo.

Esas cuatro variables -tareas, estructura, personas y tecnología- son altamente interdependientes de tal manera que cualquier cambio en alguna de ellas provocará, probablemente, un cambio compensatorio en las otras.

El cambio organizacional es, generalmente, consecuencia del cambio en una o más de esas variables. Cuando, por ejemplo, ocurre cambio estructural hacia la descentralización, tanto el desempeño de ciertas tareas organizacionales podrá sufrir modificaciones, como la tecnología (cambios en los procedimientos contables, por ejemplo), la naturaleza, el número, la motivación, las actitudes de las personas en la organización, o ambas. Algunos de esos cambios podrán ser intencionales, mientras que otros ocurren inconscientemente.

Los tres modelos descritos anteriormente -clásico, humanista y de recursos humanos- prescriben el diseño del cargo, no solamente de acuerdo con sus presunciones sobre las actitudes y capacidades de las personas, sino también sobre un conjunto de presunciones implícitas, en cuanto al ambiente en que los cargos existen.

Los modelos tradicional y humanista determinan que el cargo deba ser proyectado por un ambiente estable y previsible: el desarrollo de instrumentos, métodos y procedimientos estandarizados se basa en la presunción de que la tecnología, de la unidad o de la Organización, permanecerá constante el tiempo suficiente para compensar la inversión de



---

tiempo y de esfuerzo aplicado al análisis y al estudio del trabajo. El énfasis dado a la estabilidad de los factores ambientales, de los objetivos organizacionales y de la tecnología, más que al grado de complejidad y de sofisticación, es intencional, pues es la estabilidad del producto y del proceso, no su complejidad, la que sirve de restricción al proyecto del cargo en los modelos clásico y humanista.

Una tecnología estable y duradera es esencial para la estandarización de las actividades físicas y mentales de los ocupantes y para que el pensar sea separado del hacer, lo que permite que los miembros puedan ser seleccionados y entrenados para desarrollar conjuntos de tareas simples, repetitivas y estrictamente definidas.

En el modelo de recursos humanos, las prescripciones en cuanto al diseño del cargo no se basan en la presunción de estabilidad de los objetivos y procesos organizacionales, sino, por el contrario, el diseño del cargo es explícitamente dinámico y se apoya en la continua ampliación, en el enriquecimiento de tareas, como una responsabilidad fundamental colocada en las manos del gerente o en el ámbito de la unidad. Este crecimiento individual es considerado como una inversión de capital que debe traer retornos a la Organización.

El modelo de recursos humanos enfatiza la auto-dirección y el auto-control, reflejando la aceptación y la motivación del cambio y nuevos desafíos. Es un modelo que solícita planeamiento conjunto de los objetivos, programas y procedimientos departamentales entre superior y subordinado. Para que esto pueda ocurrir, los miembros deben ser bien informados no solamente sobre lo que se espera de ellos y lo que ocurre, sino principalmente sobre el por qué y el cómo las actividades de la unidad están colocadas

dentro del proceso organizacional más amplio. Entendiendo el por qué y el cómo las cosas operan, cada miembro podrá promover la adaptación a los cambios externos y estimular presiones internas para el desarrollo.

En resumen, el diseño del cargo dentro del modelo de recursos humanos se anticipa al cambio y aprovecha todos sus beneficios bajo circunstancias que exijan flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, principalmente cuando el ambiente es complicado y las alteraciones en los objetivos y en la tecnología son frecuentes. La distribución de la iniciativa y de la influencia en el diseño del cargo varía de acuerdo con la situación. Generalmente la iniciativa es tomada por los superiores.

El diseño de los cargos, como la elección de la estructura organizacional, es orientado por los objetivos y estrategias de la Organización Así, la estructura de los cargos, como la estructura de los departamentos, deben servir, tanto como sea posible, a la estrategia.

Hay un propósito y consistencia en la definición de los cargos dentro de cada organización. La existencia de cargos de líneas de montaje generalmente está relacionada con la estrategia de producción en serie y costos reducidos, mientras que la existencia de cargos especializados de rutina está relacionada con la estrategia de prestación de servicios de alta calidad.

En las pequeñas organizaciones, los gerentes pueden diseñar ciertos cargos informalmente, incluyendo o retirando atribuciones o tareas, a medida que las



circunstancias se modifican. Obviamente, esos gerentes están limitados a acuerdos hechos con cada uno de los ocupantes de aquellos cargos.

En las grandes organizaciones, las prácticas de diseñar cargos son estrictamente formales y están generalmente desarrolladas por departamentos de ingeniería industrial, de estudios de tiempos y movimientos, de organización y métodos, etc., que describen las atribuciones y las tareas. Tal como las organizaciones se ilustran por medio de organigramas, existen manuales que contienen descripciones o patrones de desempeño o clasificaciones de cargos. Así, el formato de las descripciones del cargo varía de una Organización a otra, involucrando no sólo aspectos relacionados con las tareas representativas que deben desempeñarse, sino también cuantificaciones requeridas para la colocación en la clasificación de cargos.

## **EL DISEÑO DEL CARGO Y EL HOMBRE**

En una investigación reciente sobre los criterios corrientes respecto del diseño de cargos, expertos norteamericanos anotan las siguientes conclusiones:

- Las prácticas corrientes del diseño del cargo son consistentes con los principios de racionalización del trabajo y de la administración científica de Taylor. Procuran minimizar la dependencia de la organización a la habilidad del individuo, al mismo tiempo que minimizan la contribución del individuo al trabajo de la organización y al proceso de producción.

- Los principios corrientes de diseño de cargo reflejan los preceptos de la producción en serie, de la especialización de los cargos y de la repetición constante del trabajo.
- Las prácticas de diseño del cargo minimizan los efectos de la acción individual sobre la organización, en lo que se relaciona con el ausentismo, *turnover*, etc. para especificar cargos que exijan poco tiempo de entrenamiento y bajos requisitos de talento individual. Esas prácticas tratan de minimizar también los efectos de la escasez de mano de obra, en cuanto a los costos elevados de cargos sociales, o en cuanto a la falta de habilidades de los individuos que permitan un costo mínimo de salarios de admisión.
- La aplicación del diseño del cargo se hace sin métodos sistemáticos, sin criterios probados y sin la evaluación de los efectos del diseño de los cargos sobre la productividad o costos a largo plazo.
- Las políticas y las prácticas de diseño de los cargos son inconsistentes con los programas y con las políticas de Gestión de Recursos Humanos, lo que dificulta seriamente la aplicación y la motivación del personal en las organizaciones.

Como bien lo destacan estos expertos, "*el diseño de cargo*" fue largamente orientado por la idea de que la tecnología viene primero y la persona después, y por la creencia de que la clave para la mayor productividad y bajos costos unitarios es dividir las tareas tan minuciosamente como sea posible. La manifestación clásica de este enfoque es la línea de montaje de automóviles. Es un hecho que ésta y otras aplicaciones de la misma lógica



---

hicieron aumentar la productividad y reducir los costos unitarios, por lo menos hasta el presente.

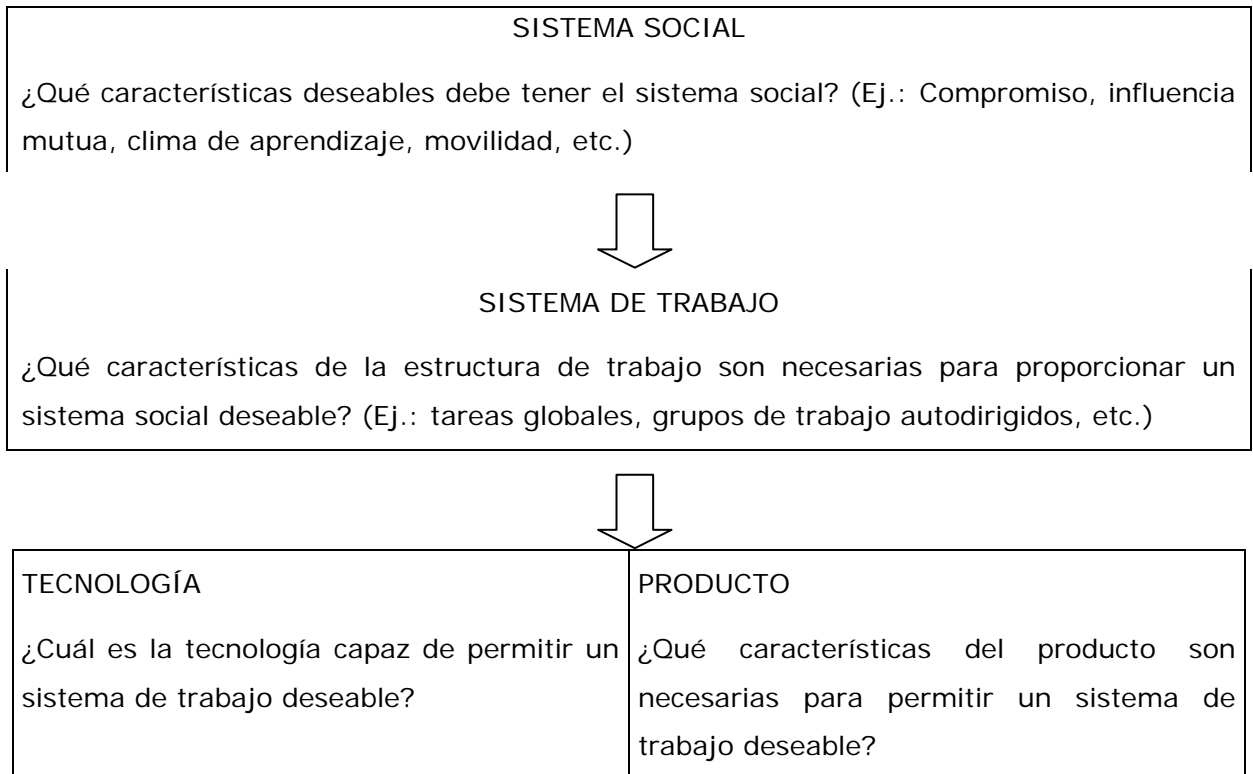
Sin embargo, según lo pone de relieve esta investigación, la especialización tiene efectos laterales. En muchas situaciones, hace el trabajo psicológicamente menos *recompensador*. Ciertos autores concluyeron que la división del trabajo fue aplicada en el pasado hasta el punto de disminuir los lucros y alienar a los trabajadores. Como respuesta a esta situación, ha venido ganando popularidad un movimiento que propugna por enriquecer los cargos.

Es evidente que, haciendo los cargos más complejos y proyectando cargos de administración en cargos enriquecidos, se consigue sobrepasar los efectos negativos de la excesiva división del trabajo.

El enfoque de sistemas sociotécnicos al diseño de cargos busca no concentrarse ni en la tecnología, ni en las personas, sino focalizar las dos como un todo interrelacionado. Tiene en consideración los grupos y los cargos, y enfoca el diseño del cargo, considerando su interdependencia.

Cuadro:

*Cadena de implicaciones del diseño de cargos.*



**El problema de la satisfacción intrínseca en el cargo**

Algunos investigadores se han preocupado por verificar qué tipos de condiciones deben existir para que un trabajador encuentre satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de una tarea. Para ellos, hay tres condiciones básicas:

- 1°. Es importante que el individuo se sienta personalmente responsable por el éxito o fracaso de las tareas que sean consecuencia de sus esfuerzos.

Si, en un período crítico, el supervisor asume la responsabilidad, el trabajador podrá sentir que los resultados no se deben a su propio esfuerzo y las posibilidades de







---

desarrollar motivación interna respecto de su propio trabajo podrán verse disminuidas.

La dimensión de autonomía de un cargo se relaciona con el grado en que un trabajo es cumplido a través del resultado del propio esfuerzo del empleado.

En cargos con elevada autonomía, los trabajadores tienden a sentir que lo que hacen es "suyo", mientras que en cargos con baja autonomía, donde la supervisión es restringida y los procedimientos especificados minuciosamente, es muy raro que el empleado sienta que lo que hace personalmente es muy importante para el cumplimiento del trabajo.

2°. Lo que es realizado debe ser significativo para el individuo.

Si un individuo siente que su trabajo no tiene importancia para nadie, inclusive para él mismo, se desinteresará en hacerlo bien y no será un fuerte candidato al desarrollo de la motivación interna.

Hay por lo menos dos maneras mediante las cuales el trabajo puede ser experimentado como significativo para el individuo.

- Una de ellas es cuando el trabajo puede entenderse como una pieza entera o global y los resultados son reconocibles: el trabajo se hace intrínseca y obviamente importante y el empleado se identifica con la tarea.

- La otra manera es cuando el trabajo presenta un significado personal para el individuo, y requiere del uso de diversas habilidades y capacidades valorizadas.

3°. El individuo descubre su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo.

Si las dos condiciones generales anteriores estuvieron presentes, el empleado estará apto a recompensarse por su buen desempeño mediante el feedback, que podrá venir de la propia tarea o de otro empleado.

Estos mismos investigadores identifican cuatro dimensiones profundas de un cargo: variedad, autonomía, identidad con la tarea y feedback. En un cargo que posea esas cuatro dimensiones en alto nivel, cuanto mejor y mayor sea el desempeño del empleado, mayor será la satisfacción obtenida con la experiencia.

Sin embargo, las cuatro dimensiones profundas descritas por estos expertos se refieren exclusivamente al desempeño de la tarea y a la realización del empleado en el trabajo. Teniendo en cuenta que las personas tienen necesidades sociales, es necesario que el cargo proporcione oportunidades de interacción social y desarrolle amistades informales.

Varios proyectos recientes han incluido experimentalmente cambios en el diseño de cargos, utilizando seis dimensiones, de la siguiente manera:



1. **Variedad.** Reside en la gama de operaciones del trabajo o en el uso de diversos equipos y procedimientos que el cargo exige del trabajador. Los cargos con elevada variedad son más desafiantes, ya que los empleados deben usar una amplia gama de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.
  
2. **Autonomía.** Se refiere a la mayor autonomía que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que deberá utilizar y decidir el procedimiento que deberá seguir.
  
3. **Identidad con la tarea.** Se refiere a la posibilidad del empleado de realizar un segmento de trabajo entero o global y poder identificar claramente los resultados de sus esfuerzos.
  
4. **Feedback.** Se refiere a la información que el empleado recibe mientras está trabajando y que le revela la forma como está desempeñando su tarea.
  
5. **Relaciones con otros.** Se refiere al grado en que el cargo permite que el empleado hable con otro empleado en el trabajo y establezca relaciones informales.
  
6. **Oportunidades de amistad.** Se refiere al grado en que el cargo permite al empleado hacer amigos en el trabajo.

## **ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO: INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de una estructura o organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Como supervisor o especialista de personal, usted por lo general tratará de extraer del análisis de puesto uno o más de los siguientes tipos información:

### □ ACTIVIDADES DEL PUESTO.

Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

### □ COMPORTAMIENTO HUMANO.

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.



---

□ MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES UTILIZADOS EN EL TRABAJO.

Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.

□ CRITERIOS DE DESEMPEÑO.

También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio los cuales se valoran al ocupante del puesto de trabajo.

□ CONTEXTO DEL PUESTO.

Este comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organizativo, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

□ REQUERIMIENTOS HUMANOS.

Finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

**Información generada por el análisis de puestos interrelacionada con diversas actividades de la Gestión de Recursos Humanos.**

**Reclutamiento y selección.** El análisis de puestos proporciona información sobre los requerimientos profesionales y humanos necesarios para desempeñar las actividades correspondientes. Esta descripción del puesto con información de la especificación del desempeño es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

**Compensaciones.** También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros; todos ellos factores que se identifican por medio del análisis y la valoración del puesto.

**Evaluación de desempeño.** La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puestos que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los objetivos que se deben alcanzar y las actividades específicas que realizar.

**Capacitación.** También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

**Asegurar la asignación de responsabilidades.** El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas a las posiciones específicas. Por ejemplo, al analizar el puesto actual del



gerente de producción de su compañía, podría encontrar que se reporta a si mismo como responsable de algunas tareas específicas que incluyen la planificación de los programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores de línea. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los inventarios del producto terminado. Al proseguir su investigación encontrará que ninguna de las otras personas de producción es responsable de la administración de los inventarios.

## **METODOLOGÍA BÁSICA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

### **Paso 1. Determine el uso de la información del análisis de puestos.**

Empiece por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y para seleccionar futuros empleados.

Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición que se describe posteriormente no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto su primer paso es

determinar el uso de información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir información.

### **Paso 2. Reúna información previa.**

A continuación, es necesario revisar información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la Organización. En el organigrama se debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se debe mostrar quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen. Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado.

### **Paso 3. Seleccione posiciones representativas para analizarlas.**

Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis de los puestos.

### **Paso 4. Reúna información del análisis de puestos.**

El siguiente paso es analizar realmente el puesto, una vez obtenidos los datos sobre las actividades que implica, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de





---

trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puestos.

#### **Paso 5. Revise la información con los participantes.**

El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y con un superior inmediato.

Revisar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudar a obtener la conformidad del ocupante del puesto con los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

#### **Paso 6. Elabore una descripción y especificación del puesto.**

En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.

La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

## **FORMAS PARA REALIZAR ANALISIS DE PUESTOS**

Existen varias técnicas que usted pueda utilizar para reunir estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección. En la práctica, es posible utilizar cualquiera de ellas o escoger la técnica que se aplica según los propósitos; por tanto, una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que estudiaremos es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación. Los tres tipos de análisis son: análisis por intención, análisis por grados y análisis por puntos.

### **¿QUIÉN REÚNE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO?**

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de un especialista de recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor.

El especialista podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se recogen las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto,



el análisis de puestos suele implicar un esfuerzo común entre el especialista, el supervisor y el trabajador.

## LA ENTREVISTA

Interacción verbal / no verbal de entre dos o más personas, en la que una de ellas intenta conseguir información del otro u otros, en una situación controlada por la primera, que actúa como entrevistador

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivos con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del contenido y desarrollo de un puesto.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar un idéntico, de que de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, en tercer entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que entrevistado entiendo perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones del trabajo que se viene realizando, pudiendo los entrevistados no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

Tipos de entrevista:

### Según su objetivo

- *Entrevista exploratoria:* su objetivo es recopilar información general y lo mas amplia posible sobre el puesto de trabajo
- *Entrevista de verificación:* sirve para comprobar , matizar y ampliar la información recogida en la entrevista exploratoria.

Según el grado de estructuración

- *Entrevistas estructuradas:* con un guión predefinido de ante mano, del cual el entrevistador no podrá salirse en ningún momento.
- *Entrevistas no estructuradas:* no existe ningún tipo de guión previamente realizado, el entrevistador tiene total libertad para tratar todos los temas que crea convenientes.
- *Entrevistas semiestructuradas:* existe un guión establecido, pero existe libertad para salirse de él si el entrevistador lo considera oportuno

### CUESTIONARIOS

Otro medio eficaz de obtener información para el análisis del puesto expedirán los empleados que respondan cuestionarios en los que describan y los deberes, responsabilidades relacionados con su empleo.



---

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios con listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuando tiempo le toma.

Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales presupuesto. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

De hacer estructurado o no estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario de es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado. Por tanto, los costos de desarrollo potencialmente más elevados tienen que ser ponderados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistara muchos empleados.

Un modelo de cuestionario

**I Identificación del Puesto:**

1. Nombre del puesto :
2. División :
3. Departamento/Unidad:
4. Dependencia Directa :
5. Fecha de aplicación :

**II Identificación de quien responde el cuestionario:**

1. Nombre :
2. Grado y escalafón :
3. Antigüedad en el Servicio:

**III Descripción Sumaria del Puesto:**

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Directivo de confianza
<input type="checkbox"/>	Directivo de carrera
<input type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional Asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Administrativo con especialización
<input type="checkbox"/>	Administrativo contable
<input type="checkbox"/>	Administrativa secretarial
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Administrativo
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Chofer
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Junior



2. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

3. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

4. ¿ Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?.

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			



6. ¿Cuales de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

7. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1 : Muy bajo
2 : Bajo
3 : Promedio
4 : Alto
5 : Extremo

**Comunicación Escrita:**

Código	Tareas
	Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

**Comunicación Oral:**

Código	Tareas
	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
	Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
	Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)
	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
	Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).



8. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en la Administración Pública? (marque con una X solo una respuesta).

Imprescindible     Importante     Aconsejable     No relevante

9. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

No necesaria: <input type="checkbox"/>	Deseable: <input type="checkbox"/>	A los menos 1 año:
		Entre 1 y 3 años:
		Más de 3 años:

10. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?.

Excelentes     Buenas     Regulares     Malas     Muy mala

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

11. ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales?.

Permanentemente     veces    A  Rara vez     Nunca

Fundamente brevemente su respuesta:

12. ¿Qué características cree usted que hacen que el puesto sea excepcional?.
13. ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto?.
14. Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?.



---

## OBSERVACION

La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participé en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores.3 ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclarar los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar el empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda reducido las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

### BITACORA DEL PARTICIPANTE

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado, por supuesto, puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo.

### REUNIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

Es una reunión mantenida entre varios ocupantes del puesto de trabajo, el supervisor de ese puesto y el analista. Los trabajadores y el supervisor, dirigidos por el analista, irán aportando información sobre el puesto, sus objetivos, dificultades. Se trata de una técnica que se comprueba a sí misma, es decir, los trabajadores se pondrán de acuerdo entre ellos a la hora de definir los diferentes aspectos del puesto a tratar, el supervisor comprobará que se ajustan a la realidad y el analista podrá dirigir al grupo para hablar sobre los temas relevantes.

El analista deberá proponer temas para el debate, (tareas del puesto, niveles de riesgo,...), realizar preguntas (herramientas para esa tarea, etc) y solucionar dudas y posibles conflictos, además de controlar que el grupo no se le vaya de la mano

METODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fiabilidad de los resultados</li> <li>- fáciles de comparar</li> <li>- fácil de aplicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- subjetividad del entrevistado</li> <li>- impacto del entrevistador</li> <li>- tiempo excesivo</li> </ul>
OBSERVACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- observador exterior y objetivo</li> <li>- coste reducido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiempo necesario</li> <li>- limitado a tareas cortas</li> <li>- reticencias del observado</li> </ul>
CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- facilidad de uso</li> <li>- posibilidad de estandarizar los resultados</li> <li>- coste reducido y rapidez</li> <li>- mayor grado de reflexión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- subjetividad de las respuestas</li> <li>- falta de control sobre las respuestas</li> <li>- difícil elaboración</li> </ul>

## INFORMACIÓN A RECOGER

1. Información específica relacionada con el trabajador. Este cuadrante lo ocupan los datos referidos a los conocimientos, competencias y aptitudes específicas que los trabajadores presentan en el desempeño de sus tareas, obligaciones y responsabilidades.
2. Información específica relacionada con el trabajo. En este caso, los datos están relacionados con las tareas y obligaciones específicas que el ejercicio del puesto de trabajo conlleva.
3. Información estandarizada relacionada con el trabajador. En esta ocasión, los datos están relacionados con aptitudes más generalizadas referidas no sólo a un puesto de trabajo, sino a una ocupación o familia de puestos de trabajo. Este tipo de datos permite la comparación entre trabajadores de distintos puestos, lo cual resulta extremadamente útil para diversas prácticas de recursos humanos, tales como planificación de recursos humanos (efectivos y carreras profesionales), gestión de las compensaciones y selección de personal.
4. Información estandarizada relacionada con el trabajo. En este último cuadrante figuran tareas genéricas que son realizadas por más de un puesto de trabajo como, por ejemplo: "tratar con proveedores", "supervisar el trabajo de otros empleados", "gestionar presupuestos", etc. Como en el caso anterior, se trata de una información valiosa para posteriores prácticas de recursos humanos (planificación de recursos humanos y gestión de las compensaciones principalmente), pues permite la comparación entre diversos puestos de trabajo.





---

## ACERCA DEL CATÁLOGO DE PUESTOS

Toda Organización está compuesta por una serie de puestos de trabajo para el desarrollo de aquellos aspectos que conforman su actividad principal. Cada uno de ellos tiene una razón de ser, cumple su función en un marco determinado y genera en su gestión el logro de los Objetivos del Negocio.

Dentro del marco de actuación que fija el desempeño del puesto de trabajo, se hace posible el desarrollo profesional de la persona que lo ocupa, al igual que su desarrollo personal se produce por el entorno social en el que se suceden relaciones dentro y fuera de la propia Organización.

En todas las relaciones formales e informales que se generan en el seno de la Empresa, se busca el cumplimiento de objetivos propios y se siguen los canales fijados por la operativa particular del puesto y las características personales de los ocupantes, independientemente de que el conjunto cubra los objetivos generales.

Para evitar solapamiento de funciones, el empleo de canales de comunicación inadecuados y, en definitiva, disfunciones en el proceder que impidan el cumplimiento de objetivos organizativos, se hace necesaria la determinación de definiciones precisas de los puestos de trabajo que configuran el entramado de la Entidad, la misión del mismo, las funciones y actividades principales y subordinadas, la fijación de los objetivos a alcanzar, que estos sean claros, medibles y alcanzables, así como otros aspectos necesarios para la gestión.

En definitiva, la Organización debe ayudar al ocupante de un puesto de trabajo a la correcta realización de sus funciones, aumentando la eficiencia y productividad, evitando tiempos muertos, acciones mal orientadas hacia objetivos ya alcanzados desde otras áreas de la Organización, o evitando solapamientos y enfrentamientos innecesarios.

El **“Catálogo de Puestos de Trabajo”** es una herramienta de ayuda a la gestión. Está constituido por unas fichas con detalles individuales de los puestos clave que existen en el seno de la Empresa. De esta manera se tendrá codificada toda la información relativa a los mismos que componen la estructura organizativa, haciendo fácil el acceso a la misma y a su conocimiento por parte de los trabajadores y gestores que, en definitiva han de organizar la actividad y repercutir en cada caso resultados, logros y mejoras.

Cada Ficha de Puesto del Catálogo, debe ir acompañada de:

- ❑ Ficha de Perfil Profesional correctamente cumplimentada. Será en este apartado donde figure el perfil competencial que ha de poseer el posible ocupante del puesto.
  
- ❑ Ficha de Misión, Funciones principales y actividades a desempeñar en dicho puesto.



---

## **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

En razón de la división del trabajo y de la especialización funcional, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización -ya sea en cantidad o en calidad- son establecidas mediante un esquema de descripciones y especificaciones de cargo.

Las descripciones de cargos presentan las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, mientras que las especificaciones de cargos se preocupan de los requisitos exigidos al empleado. Así, los cargos se llenan de acuerdo con esas descripciones y especificaciones. El aspirante al cargo debe tener características personales compatibles con las especificaciones del cargo, mientras que el papel por desempeñar será el contenido del cargo registrado en descripción. Generalmente, la descripción relata de manera impersonal el contenido del cargo, mientras que las especificaciones proporcionan una percepción de la organización respecto de las calificaciones humanas deseables para el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Teniendo en cuenta la descripción y las especificaciones del cargo, la sección de reclutamiento y selección tiende a ocuparse de llenar los cargos vacantes, mientras que el órgano de entrenamiento trata de habilitar al ocupante en el desempeño de las tareas, de los deberes y de las responsabilidades del cargo y así sucesivamente. Incluye así, prácticamente todas las actividades relacionadas con la Administración de Recursos Humanos dentro de la organización. En otros términos, la descripción de los cargos funciona ,como un inventario previo de datos respecto de la situación que se tratará,

alimentando todos los demás procesos de información indispensables para su lanificación, su organización, coordinación y control.

## DESCRIPCION DE CARGOS

La descripción de cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Aquí vale la pena notar algunos conceptos básicos:

- **Tarea:** Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos simples y repetitivos, como los cargos de personal pago por horas u operarios.
  
- **Atribución:** Son las actividades individualizadas, ejecutadas por un ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como los cargos de operarios por contrato/mes o freelances.
  
- **Función:** Un conjunto de tareas (cargos-hora) o atribuciones (cargos/mes) que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo, o por un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeñe provisoria o definitivamente una función. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, es necesario que haya repetición de la acción en su desempeño.



- **Cargo:** Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama. Cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes de otras designaciones de trabajo.

Un cargo, *"puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo pertenecen al empleado que desempeña el cargo, y proporcionan los medios que sirven a los empleados para alcanzar los objetivos de una organización"*.

Básicamente, tareas *"son los elementos componentes de un papel de trabajo que deben ser cumplidos por el ocupante"*. Las distintas fases de trabajo constituyen el cargo total.

Un cargo *"es la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama"*.

La descripción de cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo

(para qué lo hace). Es, básicamente, un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas.

## **ANÁLISIS DE CARGOS**

El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones.

***"El análisis de cargos es una herramienta fundamental de la administración de personal: es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo".***

Algunos autores agregan que *"el proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones"*. En el análisis de cargos, el interés está centrado exclusivamente en el cargo y no en el ocupante.

Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos, la descripción de cargos y el análisis de cargos son perfectamente distintos entre sí. Mientras la Descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis estudia y determina los requisitos



---

calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño. Es a través del análisis como los cargos serán posteriormente evaluados para efecto de remuneración, y debidamente clasificados para efecto de comparación.

### **La estructura del análisis de cargos**

Generalmente, el análisis de cargos se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. requisitos mentales;
2. requisitos físicos;
3. responsabilidades; y
4. condiciones de trabajo.

Cada una de esas áreas por lo común se divide en varios factores particulares, denominados especificaciones.

Más adelante, en el capítulo sobre administración de salarios, los factores de especificaciones, a través de un tratamiento estadístico, serán transformados en factores de evaluación de cargos.

En el fondo, los factores de especificaciones funcionan como puntos de referencia para poder analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva. Constituyen verdaderos instrumentos de medida, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la organización. El enfoque que haremos, sirve apenas como presentación genérica para un tipo hipotético de situación. Cambiando la naturaleza de los cargos que deben ser analizados, variarán igualmente los factores de especificaciones considerados, así como también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Dentro de la confusa terminología del análisis de cargos, dos términos bastante relacionados merecen mención especial: la descripción y la especificación de cargos. Ambos han sido usados indiscriminadamente.

- Descripción de cargos "es una presentación escrita de los principales deberes y responsabilidades que un cargo conlleva".
  
- Especificación de cargos (o especificación del hombre): "es una lista de criterios en términos de capacidad e inclinaciones personales necesarias para el buen desempeño del cargo".

Las especificaciones del cargo constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el habitat del mismo. En otros términos, todo cargo exige para su adecuado desempeño una serie de características por parte del ocupante: mental o





---

intelectual (escolaridad, experiencia profesional, iniciativa), física y biométrica (resistencia física y complexión física), al mismo tiempo que impone ciertas responsabilidades al ocupante (por material, equipo, subordinados) y ciertas condiciones ambientales donde se pueda desarrollar (de trabajo, riesgos).

Cuadro:

***Informaciones pertinentes al análisis de cargos.***

1. Título del cargo y denominación de las tareas.
2. Número de ocupantes del cargo y su posición en la estructura de la organización.
3. Nombres y cargos de los superiores inmediatos.
4. Listado completo de los deberes diarios, semanales, mensuales y ocasionales y estimativo, de porcentajes de tiempo dedicado a cada uno.
5. Indicación e instrucciones recibidas.
6. De dónde viene y para dónde va el trabajo.
7. Nivel salarial y horario de trabajo.
8. Requisitos de instrucción y de experiencia previa.

9. Aptitudes, complexión física y habilidades requeridas.
10. Materiales, herramientas y equipo utilizado en el cargo.
11. Condiciones de trabajo.
12. Línea de movimientos (promociones y transferencias) de y para el cargo.
13. Otras informaciones y comentarios.

Cuadro:

***La estructura del análisis de cargos.***

Aspectos Intrínsecos	Título del Cargo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel del cargo</li> <li>▪ Subordinación</li> <li>▪ Supervisión</li> <li>▪ Comunicaciones colaterales</li> </ul>
	Posición del Cargo en el organigrama		
	Contenido del Cargo	Tareas y Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diarias</li> <li>▪ Semanales</li> <li>▪ Mensuales</li> <li>▪ Anuales</li> <li>▪ Esporádicas</li> </ul>
Aspectos Intrínsecos	Factores de especificación	Requisitos mentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrucción esencial necesaria</li> <li>▪ Experiencia anterior necesaria</li> <li>▪ Iniciativa necesaria</li> <li>▪ Aptitudes necesarias</li> </ul>
		Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esfuerzo físico necesario</li> <li>▪ Concentración necesaria</li> <li>▪ Compleción física necesaria</li> </ul>
		Responsabilidades involucradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por supervisión del personal</li> <li>▪ Por materiales y equipos</li> <li>▪ Por métodos y procesos</li> <li>▪ Por dinero, títulos y documentos</li> <li>▪ Por información confidencial</li> <li>▪ Por seguridad de terceros</li> </ul>
		Condiciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente de trabajo</li> <li>▪ Riesgos inherentes</li> </ul>

El inventario de todas las ventajas y las exigencias que el cargo impone a su ocupante constituye las especificaciones del cargo. Para facilitar el trabajo de hacer las especificaciones de; cada cargo dentro de la organización, se utiliza generalmente un esquema simplificado de especificaciones importantes para el universo de cargos que se pretende describir y analizar en la organización. La elección y las dimensiones de los factores de especificaciones, se tratarán más adelante.

Veamos cada uno de los factores de especificaciones separadamente:

#### A. REQUISITOS MENTALES

Este factor considera las exigencias del cargo en lo que se refiere a los requisitos mentales inherentes y adquiridos.

Requisitos mentales adquiridos son las calificaciones que el cargo exige del ocupante, como son por ejemplo: preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, etc.

Requisitos mentales inherentes son las aptitudes que el cargo exige del ocupante, como son, por ejemplo, inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, etc.

Entre los requisitos mentales están los siguientes subfactores:



1. instrucción esencial;
2. experiencia anterior esencial;
3. adaptabilidad al cargo;
4. iniciativa necesaria; y
5. aptitudes necesarias.

#### B. REQUISITOS FISICOS

Este factor considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, así como la fatiga provocada. Considera asimismo, la complexión física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del cargo. Entre los requisitos físicos están los siguientes subfactores:

1. esfuerzo físico necesario;
2. capacidad visual;
3. destreza o habilidad; y
4. complexión física necesaria.

#### C. RESPONSABILIDAD

Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, con relación al material, las herramientas o el equipo que utiliza; con relación al patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, los perjuicios o utilidades de la empresa; los contactos internos o externos, y las informaciones confidenciales. Considera, por lo tanto, la responsabilidad por:

1. supervisión del personal;
2. material, herramientas o equipos;
3. dinero, títulos o documentos;
4. contactos internos o externos; e
5. informaciones confidenciales.

#### D. CONDICIONES DE TRABAJO

Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño. Este factor abarca los siguientes subfactores:

1. ambiente del trabajo;
2. riesgos,



## Ejemplo de una descripción y análisis del cargo por horas

Título: Pintor de mantenimiento

Sección: Industrial

DESCRIPCION SUMARIA: Pintar con pistola o brocha superficies metálicas y de madera que componen el patrimonio de la sociedad.

### DESCRIPCION DETALLADA:

- Preparar las superficies por pintar, raspándolas y lijándolas, removiendo las impurezas y el color anterior; limpiar las superficies de madera con trapos y con lija, llenando manualmente las grietas y los huecos con betún y madera plastificada. Pasar capas de masa rápida y sintética.
- Preparar la pintura mezclándola con colores, secantes, pigmentos y solventes hasta conseguir la densidad y el tono deseados. Colocar luego la pintura en la pistola, conectarla, y por medio de las válvulas regular el chorro. Anta de aplicar la pintura, tapar con papel las superficies que no se trabajarán. Hecho esto, pintar moviendo la pistola en sentido horizontal y vertical. Cuando esté seca la primera capa, lijar, si es necesario, la superficie, antes de aplicar la segunda. Retocar a pincel los puntos y rincones que no sean fácilmente accesibles.
- Pintar manualmente paredes y fachadas de edificios y placas; hacer emblemas sobre las superficies pintados, utilizando pinceles, brochas, escobas, etc.
- Conservar todo el equipo utilizado, removiendo detritos y lavar la punta de las pistolas con disolventes.

- Eventualmente cambiar vidrios y cortar otros en tamaños correctos para que sean utilizados en equipos de producción,
- Ejecutar otras tareas correlacionadas a las ya descritas, a criterio de su superior.

Equipo y materiales utilizados:

- Usar un equipo de pintura: pistola de aire, brochas, raspadores, jijas, etc.

ANALISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos mentales:

- Instrucción. Curso primario: cálculos con números enteros; conocimiento de materiales inherentes a los procesos necesarios de pintura.
- Experiencia de un año, por lo menos, período que se considera necesario para la adquisición de las habilidades que el cargo exige y la complete familiarización con su campo de actividad.
- Aptitudes. Inteligencia (grupo medio interior - o suficiente); introversión equilibrada; espíritu crítico y creador; consistencia y madurez física; resistencia a la fatiga física y en especial a la visual; percepción discriminativa y diferencia; (aguda); una gran destreza manual; reacción rápida a los estímulos y agudez visual.





---

#### Requisitos físicos:

- Ejercitación. Constante movimiento de brazos y piernas; coordinación de movimientos de brazos, verticales, horizontales y circulares; firmeza en los pulsos produce en el final de la jornada mucho cansancio; la articulación de la rodilla y de la columna vertebral en secuencia de operaciones bajarse. levantarse. subir y bajar escaleras; el trabajo siempre se ejecuta de pie.
- Coordinación mental/visual. Concentración visual y notoria acentuada en los mínimos detalles de una operación; gran coordinación mental y visual se requiere para el cargo; intervalos de descanso.
- Responsabilidades Patrimonio: pérdidas parciales o totales verificadas en lo concerniente al material de pintura empleado y a la mano de obra desperdiciada. Los daños ocasionados al equipo son poco usuales y no causan perjuicio grave,

#### Condiciones de trabajo:

- Ambiente. Condiciones ligeramente desagradables resultantes de la presencia continua de polvo de lija, vapores de solventes considerados perjudiciales para la integridad física de; trabajador, olores. ruido; frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- Seguridad. Condiciones consideradas muchas veces peligrosas. posibles fracturas de piernas; caída cuando el trabajo se realiza sobre andamios; torsiones, escoriaciones y pequeños cortes sin gravedad también son posibles.

## PROCESO DE LA RECOLECCION DE INFORMACIONES PARA LA DESCRIPCION Y EL ANALISIS DE CARGOS

Un aspecto fundamental para un programa de Análisis y Descripción de Cargos se refiere a la información necesaria respecto de los cargos existentes en la organización y de los métodos más indicados para obtenerla de los individuos que disponen de ella, probablemente de forma no estructurada o no inteligible.

Livy propone los siguientes pasos principales para el proceso de descripción y análisis de cargos:

1. identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo. Algunos cargos pueden tener un gran número de tareas o subtareas; es conveniente, entonces, agrupar algunas de ellas en "taxonomías"<sup>1</sup> de tareas, donde es suficiente tener algo en común con ellas, para reducir la complejidad del análisis en proporciones de fácil administración;
2. examinar cómo son desempeñadas las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas, si las tareas son aisladas o hacen parte de un esfuerzo de equipo);
3. examinar por qué las tareas son desempeñadas de aquella manera (por qué los procesos de producción o administrativos requieren varios inputs, las relaciones de las tareas dentro de un cargo y con las de otros cargos dentro de la organización);

---

<sup>1</sup> La palabra taxonomía se usa aquí como sinónimo de tipología, para facilitar la clasificación de los cargos.



- 
4. examinar cuándo y por qué son desempeñadas las tareas (para completar la figura operacional);
  5. identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales; y clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo;
  6. identificar las principales áreas de responsabilidad (por la designación del trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica o equipo, materiales, turnover, etc.) y, donde sea posible, cuantificar estos aspectos del cargo;
  7. anotar las condiciones de trabajo predominantes, en cuanto a los aspectos físicos, sociales y financieros del cargo;
    - ambiente físico (temperatura, ruido, suciedad, peligro o comodidades típicas de la oficina)
    - ambiente social (trabajo en equipo, trabajo individual, etc.).

- condiciones financieras (si el sistema de pago ya existe, anotar los salarios actuales, esquemas de incentivos, beneficios sociales, bonos, etc. que se pueden aplicar);
8. identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo (esto no es una descripción de los atributos que el ocupante actual posee, sino una lista de aquellos atributos esenciales necesarios para el buen desempeño, sin los cuales no sería posible ocupar el cargo adecuadamente); las demandas pueden ser categorizadas de acuerdo con los siguientes criterios:
- demandas físicas (por ejemplo: energía muscular, trabajo secundario, viajes, horas de trabajo, apariencia personal, porte físico, voz y requisitos básicos desde el punto de vista médico, etc.);
  - demandas intelectuales: en términos genéricos, se considera la preparación académica, las calificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia, etc.; la cantidad de detalles registrados depende del tipo de esquema de evaluación de cargos que se aplique; los inputs intelectuales se consideran más apropiadamente en términos de capacidad de "solución de problemas aunque puedan hacerse otras demandas intelectuales más específicas, como aptitud numérica y verbal;
  - habilidades (habilidad psicomotora, social o diplomática);

- experiencia: algunos cargos exigen considerable experiencia ocupacional, conocimiento o niveles de responsabilidad, controles o tomas de decisión previamente desempeñados. Algunas veces, es posible identificar cuantitativamente este factor en términos de determinado número de años, aunque, frecuentemente, las cuantificaciones sean confusas, arbitrarias y se encuentran en la hoja de vida del ocupante actual del cargo; cuando la experiencia previa es esencial, debe ser identificada y especificada en términos de niveles de profundidad y no en número de años.
  
- factores de personalidad (capacidad de dirigir a través de otras personas, proporcionar liderazgo, iniciativa, trabajar sin supervisión próxima, poseer cierto grado de extroversión o tipo de temperamento para cooperar con procedimientos monótonos o rutinarios, etc.).

Enfocado desde este punto de vista, el análisis de cargos puede ser montado dentro de un esquema de estandarización que facilite sobremanera la recolección de la información y permita una base aceptable de comparaciones que deben ser efectuadas entre los cargos.

Cuadro:

*Descripción y análisis del cargo de secretaria y estenografía.*

Título: SECRETARIA ESTENOGRFA

DESCRIPCION SUMARIA: Estenografiar y redactar en español, dactilografiar en inglés y español, programar reuniones, presentar visitas y mantener archivos.

DESCRIPCION DEL CARGO:

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (circular), relaciones e impresiones, anotando su devolución y archivarlo.
- Taquigrafiar correspondencia y textos en español, dactilografiándolos.
- Devolver textos y asuntos básicos recibidos, para fines de correspondencia y recopilación de relaciones.
- Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros, determinando su localización, cuando sea necesaria o comunicando compromisos al superior.
- Prevenir oportunamente necesidades básicas de; componente como: material de escritorio, servicios generales, facilidades, requisitos, pedidos, atendiendo a su suministro, actuar en cargos menores que constituyen detalles de la tarea de; superior, haciéndole sugerencias y ayudándole.



- Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su superior.

#### ANALISIS Y ESPECIFICACIONES:

##### Requisitos mentales:

- Instrucción: de segundo grado: Secretariado o equivalente, incluyendo estenodactilografía.
- Experiencia: 6 a 12 meses - desarrollo práctico en estenografía y familiarización con las normas y funciones del componente.
- Aptitudes. Personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, buena redacción, destreza manual, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y también de desenvoltura; coordinación mental y excelente raciocinio abstracto, noción de tiempo y capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones.

##### Responsabilidad:

- Contactos: exigente discreción acentuada en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo donde la frecuencia exigida de contactos es muy acentuada.
- Economía: restringida; trabajo que exige conservación de datos, generalmente verificados.

- Condiciones de ambiente: normales de escritorio; trabajo generalmente en salas colectivas.

#### SUPERVISION RECIBIDA:

Tareas algo variadas en sus detalles y patrocinadas en su esencia; solución de pequeños problemas; exige amplio margen de acción independiente e iniciativa propia del ocupante; supervisión directa de un gerente, jefe o especialista.

#### **Métodos de descripción y análisis de cargos**

A pesar de las diferencias en cuanto a los resultados del análisis de cargos y de sus objetivos, el proceso básico de obtención de la información es casi uniformemente aceptado. Roff y Watson sugieren dos etapas en la obtención de la información sobre los cargos:

1. recolección y registro de la naturaleza del cargo; y
2. selección de datos recogidos y descubrimiento de aquellos aspectos importantes que están relacionados con los objetivos del análisis de cargos.





Un aspecto muy importante es la obtención de confianza y cooperación con los ocupantes de los cargos que serán analizados. El analista de cargos<sup>2</sup> generalmente es visto con desconfianza e intranquilidad. Tacto y diplomacia son los requisitos básicos para no ser tomado como un enemigo durante los contactos con los ocupantes de los cargos.

Las observaciones generales que se puedan recoger y el consenso respecto del trabajo que se está desarrollando, son suficientemente importantes para el éxito del programa de análisis de cargos.

Una buena comunicación también es esencial. Las personas deben ser instruidas respecto de los objetivos del programa, de la cooperación indispensable para su desarrollo y cómo deberá obtenerse, catalogarse y procesarse la información; igualmente, debe saber cómo afectarán las decisiones a los ocupantes de los cargos.

Conviene resaltar que la descripción y el análisis de cargos son responsabilidades de línea y funciones de staff, o sea, que las responsabilidades por las informaciones prestadas son únicamente de línea, mientras que la prestación de servicios de obtención y consecución de las informaciones, son responsabilidad del staff, representado inicialmente por el analista de cargos.

---

<sup>2</sup> El analista de cargos colige, analiza y desarrolla datos ocupacionales relacionados con los cargos, calidades necesarias para su desempeño, y características del ocupante, que sirven como base para la consejería vocacional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia los cargos desempeñados en la industria, el comercio y otras organizaciones y describe, clasifica y correlaciona los datos de ocupación. Desarrolla medios de consejería para los trabajadores inexpertos o para los que deseen cambiar de cargo, y prepara medios de entrevista para facilitar la colocación de los trabajadores. Utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos. Prepara organigramas; escribe monografías que describen los patrones o tendencias industriales; desarrolla esquemas de pruebas para medir el conocimiento ocupacional y las habilidades de los trabajadores, y desempeña la investigación ocupacional pertinente.

Los métodos más ampliamente utilizados para la Descripción y Análisis de Cargos suelen ser los siguientes:

1. método de observación directa;
2. método de cuestionario;
3. método de entrevista directa; y
4. método mixto.



---

## **METODO DE OBSERVACION DIRECTA**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación es muy eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos y de tiempos y métodos.

El análisis de cargos se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de cargos registra los puntos-clave de su observación en la hoja de Análisis de Cargos. Es lo más aplicable a los trabajos que conllevan operaciones manuales o aquellos que tienen carácter repetitivo.

Algunos cargos particularmente rutinarios y repetitivos permiten una observación directa, pues el elevado volumen de contenido manual puede ser fácilmente verificado mediante la observación visual. Como no siempre produce todas las respuestas ni disipa todas las dudas, la observación va generalmente acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

### **Consideraciones que se deben tener en cuenta**

Para que el Método de Observación Directa sea realmente eficiente, el analista de cargos debe tener en cuenta las siguientes precauciones:

- mantener contacto previo con el encargado o jefe del sector, para obtener un conocimiento general del conjunto de trabajos a que pertenece el cargo que se analiza;
- recoger y estudiar anticipadamente toda la documentación existente, relativa al desarrollo del trabajo
- recoger y estudiar con anterioridad todos los impresos y formularios que sean utilizados en el cargo que se analiza (cuando existan); y
- explicar sumariamente el por qué del análisis al jefe o encargado y al operario que ocupa el cargo analizado.

#### VENTAJAS

- a) veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (analista de cargos) y del hecho de ser éste ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo;
- b) organización sistemática de los datos, desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea; y
- c) adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del Análisis de Cargos (lo que hace, cómo lo hace, por qué lo hace)



## DESVENTAJAS

- a) costo elevado, pues el método, para ser completo, necesita un tiempo muy prolongado; y
- b) la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.

Es aconsejable que este método sea utilizado en combinación con otros, con miras a que el análisis sea más completo y fiel.

## METODO DE CUESTIONARIO

El análisis se efectúa, solicitando al personal (generalmente los ejecutantes del cargo que se analiza y sus jefes o supervisores) que llenen un Cuestionario de Análisis de Cargo (véase formulario anexo), exponiendo, por escrito, todas las indicaciones posibles sobre el cargo, sobre su contenido y sobre sus características.

Cuando se trata de un gran número de cargos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y práctico estructurar un formulario que sea distribuido a todos los ocupantes de aquellos cargos. El cuestionario debe hacerse sobre medida, para permitir las respuestas correctas y obtener información utilizable. Un pre-requisito del cuestionario es someterlo anticipadamente por lo menos a un ocupante y a su superior,

para sentir la pertinencia y adecuación de las preguntas, eliminar las innecesarias y captar las distorsiones y dudas sobre las preguntas.

### **Consideraciones que se deben tener en cuenta**

- escoger cuidadosamente las personas que deben responder el cuestionario para analizar ciertos grupos de cargos;
  
- es conveniente que las personas que reciban el cuestionario tengan las siguientes cualidades:
  - conozcan bien el cargo que se analiza;
  - sean poco influenciables por preconceptos sobre el cargo referido;
  - conozcan adecuadamente el significado de los términos usados y de las preguntas hechas para que las respuestas alcancen una normalidad razonable; y
  - tengan suficiente tiempo para llenarlo bien.
  
- redactarlo cuidadosamente, de manera clara e inequívoca, con el menor número posible de preguntas, diferenciadas claramente unas de las otras, sin que una se prefiera a las demás; las preguntas deberán ser simples y directas, localizadas específicamente en lo que se quiere conocer sobre el trabajo y ordenadas según un desarrollo lógico de exposición.



- el cuestionario, por lo tanto, puede ser enviado a:
  - los ocupantes del cargo por analizar;
  - los jefes directos de esos ocupantes; y
  - una comisión o grupo de personas que conozcan el cargo.

#### VENTAJAS

- a) El cuestionario puede ser resuelto, conjuntamente, por los ocupantes del cargo, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.

#### DESVENTAJAS

- a) el nivel de operarios, que generalmente tiene dificultades para redactar, limita el alcance del método;
- b) es difícil y problemático obtener respuestas normalizadas o estandarizadas; y

- c) raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis, y necesita del refuerzo de otro método para completarse correctamente.

## **METODO DE ENTREVISTA**

Probablemente, el enfoque más flexible y productivo es la entrevista que el analista de cargos lleva a cabo con el ocupante del cargo. Cuando está bien estructurada, la entrevista puede obtener informaciones sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de las varias tareas componentes, y sobre los porqués y cuándo.

Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para el cargo, y es también posible cruzar informaciones obtenidas con ocupantes de otros cargos similares, verificando las discrepancias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de los detalles obtenidos. Se asegura una interacción cara a cara entre el analista y el empleado, lo que permite la eliminación de dudas y de sospechas, principalmente con relación a los empleados difíciles y tercios.

Es el método que últimamente ha recibido las preferencias de los responsables de los planes de análisis de cargos. Se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación.





El Método de Entrevista Directa consiste en recoger los elementos relativos al cargo que se pretende analizar, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o con su jefe directo. Puede ser efectuada con uno de los dos o con ambos, juntos o separadamente.

### **Consideraciones que se deben tener en cuenta**

- el analista de cargos debe poseer un sentido de la perspectiva y de intención para:
  - evitar preconcepciones, prejuicios, interferencias de otros análisis y prisa en generalizar los hechos;
  - estar ajeno a los intereses del ocupante del cargo y siempre alerta a las opiniones emitidas sobre los hechos;
  - formular preguntas inteligentes y precisas, circunscribiendo el ámbito a una buena producción de datos;
  
- tener siempre presente el objetivo principal del análisis, para separar, desde la iniciación del trabajo, lo que es importante de lo que es accidental;
  
- tratar de conocer antes la sección a la que pertenece el cargo y su terminología, lo que permitirá comprender mejor los datos que sean recogidos;

- tratar de obtener siempre el apoyo y la aprobación del jefe del ocupante del cargo; sería interesante que el analista de cargos fuera presentado al ocupante por su jefe, a la iniciación del trabajo;
- explicar siempre los objetivos del análisis, tranquilizando al ocupante sobre los resultados;
- no asumir una actitud de superioridad frente al entrevistado y ganarse su confianza y colaboración;
- la entrevista debe desarrollarse de manera lógica; las anotaciones podrán hacerse a medida que se recojan los datos, en formularlos previamente preparados, check-lists, o en hojas separadas, registrándolas de manera no estructurada formalmente, pero siguiendo un esquema mental previo;
- los analistas de los cargos deberán ser bien calificados y preparados para la tarea que se debe ejecutar; reunir cualidades de honestidad, precisión y objetividad, tacto, relaciones humanas e intuición.

#### VENTAJAS

- a) obtención de datos relativos a un cargo a través de las personas que mejor lo conocen;



- b) posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas;
- c) mayor rendimiento en el análisis por la reunión normalizada y racional de los datos;
- d) informaciones más fieles y más amplias.

#### DESVENTAJAS

- a) una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal, y traer en consecuencia falta de comprensión y no aceptación de los objetivos;
- b) posibilidad de inducir a confusión entre opiniones y hechos;
- c) pérdida de tiempo cuando el analista de los cargos no se preparó convenientemente para esa tarea.

El Método de la Entrevista Directa, cuando es antecedido por la Observación Directa o por el del Cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.

#### METODOS MIXTOS

A partir de lo que dijimos respecto de cada uno de los métodos de análisis, se hace evidente nuestra preferencia por aquel que no tenga los inconvenientes ya anotados. El mejor resultado se obtiene del Método Mixto, que es una combinación ecléctica de los métodos de análisis. Puede ser formado por combinaciones en los siguientes métodos:

- a) Cuestionario y entrevista, hecho ambos con el ocupante del cargo.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como el tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esa tarea, etc. Todavía, en función del costo, los métodos mixtos más utilizados son los de Entrevista Directa con el envío del Cuestionario o con la Observación Directa.



## **Otros métodos de análisis de cargos**

### MUESTRA DE ACTIVIDAD O DE TRABAJO.

Es un desarrollo más sofisticado del Método de Observación Simple. En la muestra de actividad, se hace un gran número de observaciones al azar en intervalos ocasionales durante el ciclo completo de trabajo.

El propósito de cada observación es verificar lo que el ocupante está haciendo en el momento y, al fin del período, que puede durar algunos días o semanas, expresar el número de veces que una actividad ocurre como un porcentaje del número total de observaciones hechas, para anotar la relativa importancia o frecuencia de los varios outputs visibles.

Es una técnica más indicada para el hombre de estudios de tiempos que para el personal de oficina. Como no puede obtener toda la información necesaria, generalmente está acompañada de entrevista y discusión.

### INCIDENTES CRÍTICOS.

La técnica de los incidentes críticos fue introducida por Flanagan para identificar los aspectos más importantes o notables del comportamiento en el trabajo.

Fue desarrollada inicialmente como un procedimiento de listado de escalas para evaluación del desempeño, pero sus méritos acabaron llevándola a otras actividades experimentales como el análisis de cargos, con el propósito de evaluar posteriormente los cargos. En este último contexto, investiga los aspectos críticos de un cargo que son cruciales para su buen desempeño.

Puede ser aplicada tranquilamente a cargos de multitareas como un medio para establecer prioridades entre sus elementos, pues los incidentes críticos pueden ser identificados y graduados en orden de dificultad, frecuencia, importancia o contribución al cargo como un todo. Sin embargo, un análisis de cargos, elaborado a través del método de incidentes críticos, no puede proporcionar una figura completa e integrada del cargo como un todo.

#### DIARIOS.

Este método es un análisis autoformativo de las actividades ejecutadas en un período y de la cantidad de tiempo gastado en todas ellas registradas en forma de diario.

Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el método más accesible al abuso y a la distorsión. Sin embargo, puede proporcionar una sinopsis de las actividades actualmente ejecutadas, aunque puede no proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el cargo.

#### **FASES DEL ANALISIS DE CARGOS**



De manera sintética, el análisis de cargos, comprende normalmente las siguientes fases:

### **Fase de planeamiento**

Es la fase en que todo el trabajo de análisis de cargos es cuidadosamente planeado. Es casi una fase de laboratorio. El planeamiento del análisis de cargos exige algunas etapas, muchas de las cuales pueden ser eliminadas según la situación en que se encuentra la definición de los cargos dentro de la organización. Las etapas de planteamiento son las siguientes:

- 1°. Determinación de los cargos que se van a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etc.
  
- 2°. Elaboración del organigrama de cargos y posicionamiento respectivo de los cargos en el organigrama; al colocarse un cargo en el organigrama se obtiene la definición de los siguientes aspectos:
  - relación del cargo con su superior, o sea, de quién depende el ocupante del cargo y de quién recibe órdenes;
  - relación del cargo con sus subordinados, o sea, sobre quién ejerce autoridad el ocupante del cargo y, consecuentemente, asume la responsabilidad de supervisión;

- nivel del cargo dentro del organigrama, o sea, en qué nivel de jerarquía está incluido el cargo; y
  - relación del cargo con sus colaterales, o sea, cuáles son las relaciones formales y contactos que el ocupante del cargo mantiene con los ocupantes de cargos situados en el mismo nivel jerárquico.
- 3°. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando dónde se iniciará el programa de análisis, que podrá iniciarse en los escalones superiores y descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, como en los escalones intermedios o al contrario de la secuencia horizontal, podrá comenzar por un área de empresa, pasando posteriormente a otra área, y así sucesivamente, dentro de una secuencia vertical.
- 4°. Elección del(os) método(s) de análisis que debe(n) aplicarse. Según la naturaleza y las características de los cargos que deben ser analizados se escogen los métodos de análisis, más adecuados.

Generalmente se utilizan varios métodos de análisis, pues difícilmente los cargos presentan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá sobre los métodos que presenten las mejores ventajas o, por lo menos, las menores desventajas en función de los cargos que son analizados.





Para cargos de oficinas, por ejemplo, es muy común la elección del Método del Cuestionario acompañado del Método de Entrevista, ya que el cuestionario permite una rápida recolección de informaciones preliminares, a un costo bajo, mientras que la entrevista, a partir de las informaciones recogidas, profundiza en dirección a una mejor calidad, a bajo costo.

Para cargos de personal no calificado, la elección recae generalmente sobre el Método de la Observación, mientras que para cargos de personal especializado, el Cuestionario y la Observación o la Entrevista dan buenos resultados.

5°. Selección de los factores de especificaciones que deben ser utilizados en el análisis, que se hace con base en dos criterios:

- criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar, de alguna forma, presentes en la totalidad o en, por lo menos, el 75% de los cargos que deben ser analizados, para que realmente puedan señalar las características ideales de los empleados; por debajo de este porcentaje, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento adecuado de comparación.
- criterio de variedad o de discriminación: los factores de especificaciones deben variar de acuerdo con el cargo o, en otras palabras, no pueden ser constantes o uniformes; el factor instrucción esencial necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad: todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o de escolaridad, y atiende también al criterio de diversidad: todos los cargos

exigen un volumen diferente de escolaridad, desde el grado primario incompleto hasta el grado superior.

- Para atender al principio de la generalidad, por lo común los cargos son distribuidos en diferentes sistemas: cargos de supervisión, cargos administrativos, cargos no especializados, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que logran atender el amplio abanico de características del número de cargos que existe generalmente dentro de una organización.

6°. Dimensiones de los factores de especificaciones, o sea, determinación de su campo o amplitud de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar.

La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo), que un factor puede presentar cuando está relacionado a un conjunto de cargos.

Se dimensiona un factor apenas para adaptar o ajustar el instrumento de medida que realmente es en relación con el objeto que se pretende medir. En el fondo, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de patrones y que sirven para analizar un cargo.

Se hace necesario medirlos para establecer el segmento de su extensión que se usará al analizar determinado conjunto de cargos. Cuando se aplica a cargos no calificados por horas, instrucción necesaria esencial, por ejemplo, el factor de especificaciones podrá tener un límite inferior (alfabetización), y uno superior (instrucción primaria completa) diferentes que cuando se aplica a cargos de supervisión. En este caso, el límite inferior



(instrucción de primer grado completo) y el superior (instrucción superior completa) serán mucho más elevados.

7°. Graduación de los factores de especificaciones, o sea, transformarlos de variable continua (que puede asumir cualquiera de los valores a lo largo de su amplitud de variación), en variable discreta o discontinua, que puede asumir apenas determinados valores graduados que representan segmentos o rangos de su amplitud de variación). Se gradúa un factor de especificaciones para facilitar y simplificar su aplicación. Generalmente, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4, 5 ó 6 grados. Es así como cada factor, en vez de asumir "n" valores continuos, podrá tener apenas 4, 5 ó 6 grados de variación.

### **Fase de preparación**

- 1°. reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos, que compondrán el equipo de trabajo (centralizado o descentralizado);
- 2°. preparación de material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etc.);
- 3°. preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de cargos);
- 4°. recolección de datos previos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizan, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc. utilizados por los ocupantes de los cargos).

### **Fase de ejecución**

- 1°. recolección de los datos sobre los cargos a través de (los) método (s) de análisis escogidos (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato);
- 2°. organización de los datos obtenidos;
- 3°. redacción previa del análisis de cargos por parte del analista de cargos;
- 4°. presentación de la redacción previa del análisis al supervisor inmediato, para ratificación o rectificación;
- 5°. redacción definitiva del análisis de cargo;
- 6°. presentación de la redacción definitiva del Análisis de Cargo para aprobación final (al Comité de Cargos y Salarios o al ejecutivo u órgano responsable de su oficialización dentro de la organización);

### **Objetivos de la descripción y análisis de cargos**



Los usos de los resultados del análisis de cargos son muy amplios: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de entrenamiento, definición de programas de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en informaciones proporcionadas por el análisis de cargos.

Un interesante estudio de Zerga enumeró cerca de veinte usos de la información obtenida a través del análisis de cargos. En otros términos, el análisis de cargos es un punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales, lo que hasta cierto punto ha traído confusiones. La cantidad de detalles, la presentación de información y los ítems críticos de información sobre las necesidades de un cargo asumen variaciones enormes de una organización a otra. La propia literatura sobre análisis de cargos presenta una terminología muy vaga, imprecisa y que varía conforme al autor.

Realmente son muchos los objetivos de Análisis y Descripción de Cargos. Dijimos, hace poco, que constituyen la base fundamental para cualquier programa de Recursos Humanos. Entre ellos podemos citar:

- provee información para la elaboración de los anuncios, la demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., como base para el reclutamiento de personal;

- ❑ determinación ideal del perfil del ocupante del cargo, a través del cual se aplicará la elección adecuada de test, como base para la selección de personal;
- ❑ suministro del material necesario al propio contenido de los programas de entrenamiento, como base para el entrenamiento de personal;
- ❑ determinación, mediante la evaluación y clasificación de cargos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios;
- ❑ estímulo de la motivación del personal, para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción ;
- ❑ determinación del valor relativo de las diversas posiciones en un departamento y alineación de los cargos similares en otros.
- ❑ definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la organización;
- ❑ guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía para el empleado en el desempeño de sus funciones; y



- suministro de datos a la higiene y seguridad industrial con el fin de minimizar la insalubridad y los peligros comunes a determinados cargos.

Chruden y Sherman anotan los siguientes beneficios que el análisis de cargos puede representar para una organización:

1. El análisis de cargo habilita al empleado para comprender mejor los deberes y las responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él. Nada puede ser más frustrante o desmoralizador para un empleado, que desconocer la exacta naturaleza de sus deberes y relaciones con otros.
2. El análisis del cargo suministra datos importantes que pueden usarse para equilibrar la distribución de la carga de trabajo entre los empleados. Los datos también pueden proporcionar una base objetiva para determinar el valor del pago de cada cargo y para evaluar el desempeño del empleado. Los empleados deben recibir un tratamiento justo y objetivo y, tal tratamiento requiere la existencia de información precisa de los cargos, la cual puede ser obtenida mediante el análisis de los mismos.
3. La presencia de información relativa a los requisitos del cargo puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de autodesarrollo, ya sea en el presente o para cargos futuros.

4. Finalmente, el análisis de cargos puede suministrar a los supervisores y a los empleados una base más objetiva para definir y resolver ciertos reclamos que pueden surgir en conexión con los deberes de los cargos.