

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA



## CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA

### SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

#### TEMA GENERAL

Aplicación de los componentes de Administración de Recursos Humanos en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.

#### SUBTEMA

Análisis y Descripción de Cargos en las empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005.

#### INTEGRANTES:

- ❖ Marjorie del Carmen Castellón Rojas.
- ❖ Juana María Treminio Vallejos.

#### TUTOR:

Licenciado Francisco Hernández Pérez.

Matagalpa, 13 de Diciembre del 2005.

## **i. DEDICATORIA**

La elaboración de nuestro Seminario de Graduación se la dedicamos con mucho cariño, sinceridad y sobre todo con mucho respeto a:

**A DIOS PADRES,** Porque a través del sufrimiento ha sido y será maestro, siendo el eje principal de nuestras vida.

**A NUESTROS PADRES,** Por ser ellos impulsores y garantía para alcanzar nuestras metas y que con mucho anhelo se han preocupado por nosotros.

**A NUESTROS PROFESORES,** Porque con su enseñanza hemos logrado alcanzar esta meta.

## **ii. AGRADECIMIENTO**

Nuestro seminario de graduación, fue una ardua tarea que llevamos a cabo, gracia a la ayuda incondicional de nuestros padres, profesores y al creador y dador de vida que siempre nos colmo de muchas bendiciones por las cuales vamos a estar eternamente agradecidas.

Agradecemos especialmente el apoyo brindado por el profesor, Licenciado Francisco Hernández Pérez. También, agradecemos la colaboración brindada por el personal de las empresas de Matagalpa, tanto públicas como privadas, ya que sin su valiosa colaboración no hubiera sido posible llevar a cabo este trabajo.

### **iii. VALORACION DEL DOCENTE**

El presente trabajo como forma de culminación para la carrera de Administración de Empresas, fue realizado de acuerdo a las normativas que establece el artículo número 1 sobre las formas de culminación de estudio, en este caso SEMINARIO DE GRADUACION contemplado en el plan 1999.

El mismo, cumple con todos los requisitos exigidos tanto en la investigación bibliografía como en todos sus aspectos metodológicos.

Por lo general puede ser y / o esta listo para ser defendido ante el tribunal examinador en la fecha que estipule la dirección de este recinto universitario.

Licenciado Francisco Hernández Pérez.

## INDICE

CONTENIDO	Página
i. Dedicatoria	
ii. Agradecimiento	
iii. Valoración del Docente	
I. Resumen.....	1
II. Introducción.....	3
III. Justificación.....	4
IV. Objetivos.....	5
V. Desarrollo	
1. Análisis de Cargos.....	6
1.1- Definición de Análisis de Cargo.....	6
1.2- Contenido y análisis del cargo.....	9
1.2.1- Pasos para el análisis del cargo.....	13
1.3- Estructura del análisis del cargo.....	14
1.4- Principales actividades gerenciales vinculadas directamente Con la Información del cargo.....	16
1.5- Obtención de información para el análisis de cargo.....	17
1.6- Utilidad del análisis de puesto de trabajo.....	20
2- Objetivo de la descripción y el análisis de cargo.....	22
3- Descripción de cargo.....	24
3.1- Definición de Descripción de Cargo.....	24
3.2- Normas para la descripción de cargo.....	28
3.3- Como redactar la descripción de cargo.....	29
4- Evaluación y Clasificación de Cargo.....	34
4.1- Definición de Evaluación de Cargo.....	34
4.2- Métodos de la evaluación de cargo.....	34
4.3- Comisión de evaluación de cargo.....	41
4.4- Clasificación de Cargo.....	42
5- Métodos y etapas de la descripción y el análisis de cargo.....	43
5.1- Definición de los métodos de la descripción y el análisis de cargo.....	43
5.2- Etapas del análisis de cargo.....	51

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
<b>6- Razones para realizar el análisis de cargo.....</b>	<b>55</b>
<b>6.1- Tipos de información del análisis de cargo.....</b>	<b>56</b>
<b>7- Diseño y Especificaciones del cargo</b>	
<b>7.1- Diseño del cargo.....</b>	<b>57</b>
<b>7.2- Especificaciones del cargo.....</b>	<b>63</b>
<b>8- El análisis de cargo y la legislación.....</b>	<b>67</b>
<b>VI. Conclusión.....</b>	<b>70</b>
<b>VII. Bibliografía.....</b>	<b>72</b>
<b>VIII. Anexos</b>	

## **I. RESUMEN**

El análisis de puestos es el procedimiento por medio del cual se puede saber:

- Lo que implica el puesto.
- Qué tipo de persona debe contratarse para ocupar esa posición.

Esto requiere seis pasos:

- Determinar el uso de la información para el análisis del puesto.
- Reunir la información previa.
- Seleccionar las posiciones que serán analizadas.
- Reunir datos para el análisis del puesto.
- Revisar la información con los participantes.
- Elaborar una descripción y especificación

La especificación que se obtiene del análisis de los puestos de trabajo de una organización, constituye el fundamento para establecer un sistema de información

sobre recursos humanos. Los analistas se esmeran en la labor de obtener un conocimiento profundo, de las labores que se llevan a cabo en la organización. A partir de esa información desarrollan cuestionario de análisis de puestos para obtener datos específicos sobre los trabajos disponibles, las características de las personas que lo realizan y los niveles de desempeño.

La información obtenida mediante el análisis de puestos se puede obtener a través de entrevistas, comités de expertos, cuestionarios, bitácoras de los empleados, observación directa o una combinación de estas técnicas. Una vez recopilados, estos datos permiten la elaboración de materiales de importancia esencial, como son las descripciones de puestos, las especificaciones de puestos y los parámetros de desempeño.

La información derivada del análisis del puesto es fundamental porque ayuda a los especialistas de recursos humanos a determinar, qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo. Esta información se utiliza cuando los especialistas de recursos humanos llevan a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos de trabajo constituyen el vínculo esencial entre las organizaciones y sus recursos humanos. Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización la consecución de sus objetivos. De manera similar, cada puesto de trabajo no sólo representa una fuente de ingresos para los trabajadores, sino también un medio de satisfacer sus necesidades. Para que la organización y sus integrantes se beneficien de estos factores es necesario que los puestos proporcionen un alto nivel de vida laboral. El proceso de alcanzar un alto nivel de vida laboral requiere que los puestos estén bien diseñados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones) previamente determinadas que ocupa una posición formal dentro del organigrama. En lo fundamental, tareas y atribuciones, son los elementos que

conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total.

En las empresas tanto públicas como privadas, todo cargo tiene uno o más ocupante, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama de dichas empresas.

Según, la información obtenida en las entrevistas y encuestas aplicadas a las empresas públicas y privadas del municipio de Matagalpa, además de los métodos anteriormente mencionados (entrevistas, comité de expertos, etc.) existe un método llamado Términos de Referencia, en la cual asigna un puntaje a cada aspecto del cargo.

La evaluación de cargo puede hacerse mediante los métodos de escalonamiento de cargo, de categoría predeterminada, de comparación de factores y de evaluación por la clasificación de cargo, por medio de puntos, de grupo ocupacionales, de áreas de actividad, de categoría, etc.

## **II. INTRODUCCION**

El análisis y Descripción de Cargo, son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que es necesario, para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones.

La descripción del cargo, se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

El análisis y la descripción de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ellos están perfectamente diferenciados entre sí, la descripción del cargo considera la información detallada de las



atribución o tareas del cargo - Qué hace el ocupante, - La periodicidad de la ejecución, - Cuándo lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas – Cómo lo hace, y los objetivos del cargo – Porqué lo hace. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende, mientras que el análisis de cargo indaga en los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis de cargo, es la base para la evaluación y clasificación de cargo para efectos de comparación.

Un cargo, es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar en el organigrama de una empresa.

### **III. JUSTIFICACION**

Dentro de la Administración de Empresas existe el Área de Recursos Humanos, donde hay muchos componentes importantes entre ellos se encuentra: **El Análisis y Descripción de Cargo.**

Este es un tema de gran importancia a nivel del proceso empresarial. La inaplicabilidad del análisis y descripción de cargo afecta profundamente, tanto las relaciones personales como la calidad en el trabajo, llevando a una baja productividad a nivel global de la empresa, teniendo en cuenta que los empleados constituyen un componente valioso para la organización y logran parte de los objetivos y de la misión de la organización.

El Análisis y Descripción de Cargos, va estrechamente relacionado con la selección y el reclutamiento del personal orientado a garantizar las condiciones personales y laborales de la organización.

Con la elaboración de este trabajo, se beneficiará aquellas organizaciones o empresas privadas y/o estatales, que no cuentan con un análisis de cargos basados en su contenido y una serie de procedimientos que conlleva a la descripción del mismo, así como aquellos que lo poseen y no lo ponen en práctica.

Hay que señalar, que algunos gerentes por lo común consideran el análisis de cargo como una preocupación no muy grande. Sin embargo hoy en día no piensa así, ya que los estudios y estadísticas muestran que toda empresa grande o pequeña debe hacer uso del contenido del análisis y descripción de cargo que sirva como insumo para el reclutamiento y la selección del personal.

#### **IV. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL:**

⇒ Analizar los diferentes tipos de cargos y su descripción en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005.

## **OBJETIVO ESPECIFICOS:**

- ⇒ Conocer el contenido y su descripción de los puestos de trabajo en las empresas de Matagalpa.
- ⇒ Identificar los diferentes tipos de cargos y su descripción en el área de recursos humanos en las empresas de Matagalpa.
- ⇒ Explicar porque es necesario que los departamentos de recursos humanos evalúan y clasifican los cargos en las empresas de Matagalpa.
- ⇒ Enumerar las razones para la realización del análisis del puesto.

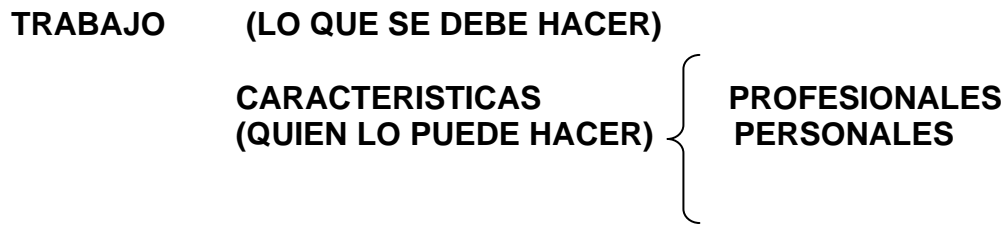
## **V. DESARROLLO**

### **1- Análisis de Cargos**

#### **1.1- Definición de Análisis de Cargos.**

**Según, Rul-Lan Buades Gaspar:** “El análisis de puestos de trabajo se puede definir, como una técnica utilizada por los responsables de recursos humanos de la empresa para seguir sus objetivos. Un puesto de trabajo, es un conjunto de operaciones y responsabilidades formando un todo unitario, que requiere en la persona que la realiza unas características personales y profesionales.”

**PUESTO DE** { **CONJUNTO DE TAREAS**



Una tarea, es cada una de las operaciones o actividades que se realizan en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo supone una serie de tareas distintas. Por ejemplo: el puesto de trabajo de Secretaria puede incluir las tareas de: escribir a máquina, fotocopiar, archivar, atender al Teléfono, componen cada puesto de trabajo.

Naturalmente según, las tareas asignadas a cada puesto de trabajo serán las características que ha de poseer la persona que lo ocupa.

**Según, Stephen Robbins:** “El análisis de puesto, es la función más importante de la administración de recursos humanos.”

Un puesto: consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

Una plaza: es el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona, en una organización hay una plaza por cada individuo.

El análisis de puesto es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios y las condiciones de trabajo en la que se realiza. Se reúnen, se analizan y registran los datos del puesto como realmente, no como debería de ser.

El análisis del puesto tiene lugar después de haberse diseñado el puesto, capacitado al trabajador y cuando se está realizando el trabajo.

El análisis de puestos se desarrolla en tres ocasiones:

- a) Cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
- b) Se realiza cuando se crean nuevos puestos.
- c) Se le utiliza cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

El análisis de puesto se efectúa a causa de cambios en la naturaleza de los puestos. La información del análisis de puestos se utiliza para preparar tanto descripciones como especificaciones.

**Según, Idalberto Chiavenato:** “La descripción de cargo y el análisis de cargo están estrechamente relacionadas en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ellos, están perfectamente diferenciados entre sí, la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarla de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Después de la descripción, viene el análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante” (Ver Anexo 1/1.1/ 1.2).

**Según, William B. Wether, Jr:** “El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.”

**Según, Gary Dessler:** “El desarrollo de una estructura organizacional da como resultados a 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 (en términos de capacitación y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). Como supervisor o especialistas de personal, usted por lo general tratará de extraer del análisis del puesto uno o más de los siguientes tipos de información.

**Actividades del puesto:** Por lo general, primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, codificar o opinar. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por que y cuando 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 gastos de energía, caminar largas distancias y otros.

**Maquinas, 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 como los términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo, por medio de los cuales se evalúan a los empleados del puesto.

**Contexto del puesto:** Comprende la información referente a: condiciones físicas, horario de trabajo y el contexto social y organizacional. También se incluye aspectos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

**Requerimientos humanos:** Aquí se reúne información sobre los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona el cargo. Así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad etc.)

## 1.2- Contenido y Análisis de Puesto de Trabajo.

**Según, Rul-Lan Buades Gaspar:** “El análisis de trabajo ha de poder contestar a las siguientes preguntas.

¿Qué busca el análisis de puesto de trabajo?

¿Quién hace el trabajo?

¿Qué características físicas y de responsabilidad ha de tener la persona asignada a este puesto de trabajo?

¿Qué formación a de tener?

¿Qué experiencia se necesita para realizar la tarea?

¿Qué tareas realiza?

¿Cómo las realiza?

¿Qué materiales, herramientas y maquina utiliza?

¿Qué finalidad tienes su actividad?

¿Cuándo realiza cada tarea: regularmente, periódicamente, ocasionalmente?

¿Qué relación guarda con otros puestos de trabajo?

¿Dónde realiza estas tareas?

Sistematizando estas preguntas podemos decir, que el contenido de un análisis de puestos de trabajo ha de contener las siguientes informaciones:

1- **Detalles de Actividades Normales:** Todas las actividades que se realizan diariamente constituyen la esencia del puesto de trabajo.

- 2- **Actividades Periódicas:** Las actividades que se realizan con determinada frecuencia (cada semana, cada mes, una vez al año) indicando el porcentaje de tiempo respectivo.
- 3- **Actividades Ocasionales:** Las que se realizan cuando las circunstancias lo requieren.
- 4- **Manejo de Materiales, Herramientas y Equipos:** Relación detallada de todos los medios materiales que utiliza el trabajador en la realización de sus tareas.
- 5- **Esfuerzo Físico:** Debe reflejar, todo uso fuera de lo normal que se hace de cualquier parte del cuerpo al trabajar, etc.
- 6- **Esfuerzo mental:** se refiere a las situaciones en que el trabajador ha de utilizar una especial atención, reflexión o concentración en su trabajo.
- 7- **Condiciones físicas de trabajo:** todo lo relacionado con el ambiente físico donde se realiza el trabajo: temperatura, humos, olores, radiaciones, etc.
- 8- **Peligrosidad:** enumeración de todos los lugares acciones o situaciones que puedan poner en peligro la integridad física del trabajador.
- 9- **Conocimientos generales:** relación detallada de los conocimientos generales, necesarios para ocupar el puesto de trabajo. Niveles de lectura, escritura y conocimientos matemáticos.
- 10- **Conocimientos profesionales:** relación de los conocimientos específicos, necesarios para poder ocupar el puesto de trabajo: lectura de instrumentos, manejo de maquinarias, herramientas y materiales móvil, otros conocimientos profesionales como por ejemplo: contabilidad, mecanografía, mecánica, electricidad, química, etc.



**11-Experiencia:** períodos necesarios para, dados los conocimientos generales y profesionales requeridos, poder realizar con normalidad las tareas que tienen asignadas.

**12-Responsabilidades:** se refiere a las responsabilidades objetivas, es decir, a todas aquellas cosas o personas de las que ha de responder ante sus supervisores: dinero, información confidencial, subordinados, herramientas o maquinarias, etc.

**13-Supervisión:** de quien pueda recibir órdenes y a quién puede dar órdenes.

**14-Relaciones Sociales:** descripción de las personas con la que tiene que relacionarse por razón de su trabajo: con personas de su departamento, de otros departamentos de la empresa, fuera de la empresa.

El contenido de trabajo se refiere a la descripción del quehacer asignado a una unidad organizativa o a un puesto o cargo. Es el componente más importante del ciclo de gestión de los recursos humanos porque es la base para los otros subsistemas, tales como el reclutamiento y la selección, la evaluación al desempeño, la capacitación, el sistema de retribución, etc.

El contenido de trabajo o análisis del puesto de trabajo puede ser considerado como la piedra angular de la mayoría de los programas de recursos humanos.

El contenido de trabajo de la unidad y luego del puesto procede del plan estratégico y de las necesidades de la empresa, por tanto debe ser la base para la determinación de planes operativos y de otros mecanismos de gestión.

El diseño de la organización implica elegir una estructura organizativa que ayude a la empresa a alcanzar de forma más efectiva sus objetivos.

Las descripciones del trabajo pueden ser específicas o genéricas, tienen cuatro elementos esenciales:

- Información sobre la identificación del puesto.
- Resumen del trabajo.
- Obligaciones y Responsabilidades del cargo (resultados esperados).
- Especificaciones y Calificaciones mínimas.

Para evitar la carga operativa en el manual de funciones es conveniente redactar las funciones con un enfoque de resultados o puntos de llegada de la gestión del puesto, en vez de hacerlo como descripción de tareas, ya que éstas rápidamente quedan cumplidas o cambian o se modifican y causan un efecto de desactualización del manual.

Las unidades organizativas están representadas en el organigrama y se clasifican en secciones, departamentos, direcciones de áreas y dirección superior, aunque con frecuencia se utilizan diferentes denominaciones sinónimos como Secretaria, Unidad, etc.

### **1.2.1- Pasos para el análisis de puesto.**

Existen seis pasos para el análisis de puestos:

**Paso 1:** Determine el uso de la información del análisis de puesto. Empieza por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica que utilice para hacerlo (entrevistas, cuestionarios,)

**Paso 2:** Reúna la información previa. Revise la información previa disponible como organigramas, diagramas de proceso y descripción de puestos.

**Paso 3:** Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar.

**Paso 4:** Reúna información del análisis de puestos. El siguiente paso, es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

**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 un supervisor inmediato. Al verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si esta completa y si es fácil de entender por todos los involucrados.

Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron el darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

**Paso 6:** Aquí se elabora 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 las 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.

### **1.3- Estructura del Análisis de Cargo**

**Según, Idalberto Chiavenato:** “La descripción de cargos, es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña en tanto, el análisis de cargo es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dicha tareas o atribuciones imponen al ocupante”.

En otras palabras, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en que condiciones debe desempeñar el cargo.

Por lo general el análisis de cargos se refiere a cuatros áreas de requisitos aplicadas siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- 1- Requisitos intelectuales
- 2- Requisitos físicos
- 3- Responsabilidades implícitas
- 4- Condiciones de trabajo.

Cada una de estas cuatros áreas esta dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones se transformaran en factores de evaluación de cargos. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargo de manera objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van analizarse varía así mismo variaran no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Veamos por separados cada uno de los factores de especificaciones.

### **Requisitos Intelectuales:**

Tiene que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe de poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones.

- 1- Instrucción básica
- 2- Experiencia básica anterior

- 3- Adaptabilidad al cargo
- 4- Iniciativa necesaria
- 5- Aptitudes necesarias

### **Requisitos físicos:**

Tiene que ver con la cantidad, la continuidad de energía, esfuerzos físicos, esfuerzos mentales requeridos y la fatiga provocada y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- 1- Esfuerzo físico necesario
- 2- Capacidad visual
- 3- Destreza o habilidad
- 4- Complexión física necesaria

### **Responsabilidades Implícitas:**

Se refieren a las responsabilidades que el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con la herramientas o equipos que utiliza, con el patrimonio de la empresa el dinero, los títulos o documentos, las perdidas o ganancias de la empresa, los contratos internos o externos y con la información confidencial.

- 1- Supervisión de personal
- 2- Material, herramientas o equipos
- 3- Dinero, títulos o documentos
- 4- Contratos internos o externos
- 5- Información confidencial

### **Condiciones de trabajo:**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente, al equipo y facilitan su desempeño.

- 1- ambiente de trabajo
- 2- riesgos

#### **1.4 Principales Actividades Gerenciales Vinculadas Directamente con la Información de Puestos.**

- 1- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- 2- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- 3- Determinar niveles realistas de desempeño.
- 4- Crear planes para capacitación y desarrollo
- 5- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- 6- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos
- 7- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- 8- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- 9- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- 10- Conocer necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

La información obtenida sobre cada puesto, tiene importancia esencial para los departamentos de personal y la empresa en general. Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni proceder a señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado. **Según, William Wether.**

## **1.5 Obtención de Información para el Análisis del Puestos.**

**Según, William Wether:** "Los analistas de puestos obtienen información relativa a la actividad específica de trabajo y de quienes la desempeñan".

Los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos y servicios que brindan a la comunidad. Estudian también, los informes que generan también varias fuentes como: La empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales respecto al trabajo que se debe de analizar. Provisto de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- Identifican los puestos que es necesarios analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

### **Identificación de puestos:**

El primer paso para el análisis de un puesto, es proceder a su identificación. Esa tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nomina y a los organigramas vigentes, en caso de hacerlos a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente un análisis de puesto anterior resulta de mucha utilidad.

### **Desarrollo de Cuestionario:**

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Resulta esencial que los datos obtenidos sean informes para poder ser validos en los procedimientos estadísticos. (Ver Anexo 2).

### **- Identificación y Actualización:**

En el cuestionario se procede primero, a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha o fechas en que se elaboro la última descripción, es preciso verificar esta información para:

- a) No utilizar datos atrasados (los puestos cambian mucho con el tiempo)
- b) No aplicar la información a otro puesto.

**- Deberes y responsabilidades:**

Los deberes y responsabilidad específicos, permiten conocer a fondos las labores desempeñadas. Especialmente en los casos de puestos gerenciales, estos puntos revisten interés primordial; pueden añadirse preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeacion y otras áreas.

**- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:**

Esta parte describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción y permite la planeacion de programas de capacitación específica.

**- Niveles de desempeño:**

El analista de puestos deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

**Obtención de datos:**



El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

**- Entrevistas:**

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general. Cuando se opta por este sistema que ofrece máxima confiabilidad pero tiene un alto costo, suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores, por regla general.

**- Comité de expertos:**

Aunque igualmente costoso y tardado, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad, es útil cuando el puesto evaluado es de importancia y es desempeñado por numerosas personas.

**- Bitácora del empleado:**

Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado según, su cuaderno, fichas o bitácora de actividades diarias, constituye otra alternativa para la obtención de información. Si los registros se llevan a lo largo del puesto, el cuaderno puede producir información de gran exactitud.

**- Observación directa:**

Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptibles a conducir a errores. El método de observación directa no es aconsejable para ningún puesto.

**- El método ideal: Conclusión.**

La disposición de adaptarse a las diversas necesidades, la posibilidad de mostrar la flexibilidad y el sentido común constituye la mezcla óptima para los procedimientos de descripción de puestos.

### **1.6 – Utilidad del análisis de puestos de trabajo.**

**Según, Rul-Lan Buades Gaspar:** “El análisis de los puestos de trabajo es un instrumento básico para una buena gestión de los recursos humanos de la empresa”.

#### **- Reclutamiento y selección:**

Es indudable que si no se conoce con precisión el contenido de cada puesto de trabajo, es imposible buscar a la persona adecuada para ocuparlo. El análisis de puesto de trabajo nos dirá qué grado de conocimientos ha de poseer la persona que buscamos. Seleccionar, qué experiencia ha de tener para realizar bien su trabajo, qué capacidad para la toma de decisiones se necesita, qué condiciones físicas a de tener.

#### **- Formación del Personal:**

La información recogida en el análisis de puestos de trabajo hará posible una planificación de la formación del personal, en base a las necesidades reales que existen en los distintos puestos de trabajo.

#### **- Política de Promociones:**

Una promoción es, fundamentalmente, el paso de un puesto de trabajo determinado a otro, con mayor autoridad y libertad de decisión. El análisis de los puestos de trabajo nos ayuda a jerarquizar estos puestos, en base al grado de autoridad y libertad de decisión que tiene cada uno.

#### **- Seguridad e Higiene en el Trabajo:**

El análisis de tareas nos señala el grado de peligrosidad que existe en cada puesto de trabajo y solo en base a este conocimiento, se pueden programar adecuadamente las

acciones necesarias, para prevenir toda clase de accidentes y enfermedades profesionales.

**- Promoción de la Moral del Grupo de Trabajo:**

No hay nada probablemente, que más mine la moral de un grupo de trabajadores que la confusión sobre las funciones y responsabilidades que tiene cada uno asignada. Esta falta de un conocimiento sobre lo que se espera de cada trabajador, lleva necesariamente, la repetición de tareas el choque de autoridades etc. El análisis de puesto de trabajo, al definir con toda precisión lo que cada trabajador puede o no puede hacer, sirve para evitar estas dificultades y crear un clima más sano de trabajo.

**- El estudio de métodos y tiempos:**

Tiene por objetivo mejorar la forma en que se están realizando las funciones en los distintos puestos de trabajo, el análisis de tareas, por el contrario, se limita a descubrir y describir, lo más objetivamente posible, lo que se está haciendo en cada puesto de trabajo.

**- Valoración de Tareas:**

Toda valoración de tareas busca, asignar un valor relativo a los distintos puestos de trabajos en base al contenido de los mismos. La íntima relación entre el análisis de tareas y la valoración de tareas aparece, especialmente, a la hora de querer construir una estructura salarial con criterios objetivos según las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.

**2. Objetivos de la descripción y el análisis de cargo.**

**Según, Idalberto Chiavenato:** “La aplicación de los resultados de análisis de cargos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, 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 la información que proporciona el análisis de cargos.”

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos en realidad son muchos. Ante dijimos que constituían la base de cualquier programa de recursos humanos; entre ellos podemos citar:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir dónde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personas.
2. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
3. Suministrar el material necesario según, el contenido de los programas de capacitación, como base para capacitación de personal.
4. Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales según, la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

**Según, Rul- Lan Buades Gaspar: Existen otros objetivos**

- 1- Establecer clara, concreta y totalidad las funciones, tareas u operaciones que diaria, periódica u ocasionalmente desarrolla una persona y que identifican el puesto de trabajo que ocupa según, su contrato laboral.
- 2- Determinar los requisitos que debe reunir una persona en cuanto a capacidad física e intelectual, conocimientos, experiencia, destreza, etc. y demás requisitos profesionales y personales que son necesarios para cumplir con las obligaciones que le impone el puesto de trabajo.
- 3- Precisar las condiciones físicas bajo las cuales debe realizar su trabajo.
- 4- Determinar las actividades para las cuales es indispensable adquirir habilidades, conocimientos o experiencia que no otorga la educación

El análisis de un puesto de trabajo, implica pues, dos tipos de información: uno sobre las tareas de cada puesto, lo que se consigue con el llamado análisis de tareas, y otro sobre el conjunto de características de la persona que debe realizar estas tareas o especificación de tareas (ver anexo 3)

### **3- Descripción de Puestos de Trabajo**

#### **3.1 – Definición de descripción de puesto de trabajo**

**Según, Idalberto Chiavenato:** “La descripción del cargo, se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.”(Ver anexo 4)

El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

**Tarea:**

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en el determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan, los que trabajan por horas y los obreros.

Cargos de trabajos por horas: - Especializados

- Calificados

- No calificados o de brazos (obreros)

### **Atribución:**

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Cargo de trabajo por meses: - de supervisión

- de ejecución (no de supervisión)

### **Función:**

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

### **Cargos:**

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos

- El nivel jerárquico.
- El área o el departamento en que está localizado.
- El superior jerárquico (ante quien responde)
- Los subordinados (sobre los que ejerce autoridad)

**Según, Wayne Mondy, Robert m. Noe:** “La descripción de cargos es un proceso que, consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la prioridad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.”

Una vez contratado el personal el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo. Dentro de la empresa. Las personas luego se reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinada a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

Las empresas se crean para producir algo: servicios o productos para ello, utilizan energía humana y no humana en transformación de la materia prima. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como: edificios, máquinas y equipos, instalaciones, etc. Las empresas están constituidas por personas. Solo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

**Según, William B. Wether Jr:** “Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos revelantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la organización; incluso si se trata de puestos de diferentes niveles pueden precisarse características revelantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.”

**Datos Básicos:**

Una descripción de puestos puede incluir formación como el código que se haya asignado al puesto en el caso de organizaciones grandes. Uno de los datos puede incluir el código, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no y el número de personas que los desempeñan. (Ver anexo 5/ 5.1).

- **Fecha:**

Dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

- **Datos de la persona que describió el puesto:**

Información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

- **Localización:**

Incluye el departamento, división, turno, etc. En que se ubica el puesto.

- **Jerarquía:**

Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.

- **Supervisor:**

La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

- **Características Especiales:**

Es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se debe existir disponibilidad para viajar, etc.

**Resumen del puesto:**

Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.



**Condiciones de Trabajo:** No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

**Aprobaciones:**

Debido al hecho de que las descripciones de puestos incluyen mucho en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente del personal (ver anexo 4)

**Según, Rul-Lan Buades Gaspar:** “La detallada información recogida con el cuestionario utilizado para el análisis de tareas, más la información de especificación del puesto de trabajo, forman una documentación difícil de manejar”.

El analista debe confeccionar un resumen de datos y preparar una descripción, lo más pronto posible, utilizando un estilo directo y casi telegráfico, empezando cada frase con un verbo funcional en el infinitivo y evitando toda palabra no estrictamente necesaria.

Este documento, llamado descripción del puesto de trabajo es el documento que se utiliza normalmente en el departamento de personal, acudiendo a los resultados detallados de los análisis y especificaciones, solo en caso excepcional y para complementar la información de la descripción.

Una vez terminada de preparar la descripción del puesto de trabajo el analista debe mostrar al supervisor inmediato y al trabajador que ocupa este puesto para que puedan hacer las sugerencias o modificaciones pertinentes y dar su aprobación

**3.2- Normas para la descripción de puesto.**

**Según, Gary Dessler:** “A continuación se presentan algunos puntos para elaborar descripciones de puestos”:

- **Sea claro:** la descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.
- **Indique el alcance:** al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como “para el departamento” o “conforme lo requiera el gerente”.
- **Sea específico:** seleccione las palabras más específicas para mostrar:
  - 1- El tipo de trabajo.
  - 2- El grado de complejidad.
  - 3- El grado de capacidad requerida.
  - 4- La medida en que los problemas están estandarizados.
  - 5- El grado de compromiso del trabajador para cada frase de trabajo.
  - 6- El grado y tipo de responsabilidad.

Se deben utilizar verbos que implican de acción tales como: Analiza, Reúne, Ensambla, Planea, Diseña, Infiere, Entrega, Transmite, Mantiene, Supervisa y Recomienda. Las posiciones en los niveles más bajos de la organización por lo general tienen las tareas o deberes más detallados, mientras que las posiciones de niveles superiores manejan aspectos más amplios.

- **sea breve:** las declaraciones breves y precisas producen con frecuencias los mejores resultados.
- **Repase:** al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos.

### **3.3- Cómo redactar las descripciones de puestos.**

**Según, Gary Dessler:** “Una descripción de puesto es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo”.

Esta información se utiliza a su vez para redactar una especificación del puesto. En ésta, se listan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contiene secciones acerca de:

- 1- Identificación del puesto.
- 2- Resumen de puesto.
- 3- Relaciones, responsabilidades y deberes.
- 4- Autoridad.
- 5- Criterio de desempeño.
- 6- Condiciones de trabajo.
- 7- Especificaciones del trabajo.

### **Identificación de Puesto:**

La sección de identificación del puesto contiene, varios tipos de información.

- **El título del puesto**, especifica precisamente qué título tiene esa posición, como puede ser supervisor de operaciones de procesamiento de datos, gerente de ventas o empleado de control de inventario. (Como la descripción misma del puesto, estos títulos deben estar al corriente, y el diccionario de títulos ocupacionales del departamento del trabajo puede ser útil en este respecto. Este diccionario lista los títulos de miles de empleos así como las descripciones de las responsabilidades normales de cada uno).

- **La sección de estatus del puesto**, en la descripción permite una identificación rápida del estatus exento o no exento de ese puesto. (De acuerdo con el Acta de Normas de Trabajo Justo, algunas posiciones, primordialmente administrativas y profesionales, están exentas de las cláusulas relacionadas con el salario mínimo y tiempo extra.).

- **El código del puesto**, permite tener una referencia fácil de todos los empleos; cada puesto en la organización debe ser identificado con un código pues representan características importantes del empleo como la clase salarial la que pertenece.

- **La fecha**, se refiere al momento en que se escribió esa descripción y el término escrita se refiere a la persona que la hizo. Hay espacio también para indicar quién aprobó y espacio para indicar la ubicación del puesto en términos de su planta/división y departamento/sección.

El título del supervisor inmediato aparece también en la sección de identificación.

La sección de identificación con frecuencia contiene también información referente al salario o escala de pago del puesto. El espacio de grado/nivel se refiere al grado o nivel de la posición, si es que existe esa categoría; por ejemplo, una empresa quizá clasifique a las secretarias como secretaria II, secretaria III y así. Por último, el espacio de sueldo señala el pago específico o nivel de sueldo del puesto.

### **Resumen del puesto:**

El resumen del puesto debe describir la naturaleza general del puesto listando sólo sus funciones o actividades principales. Por tanto, el supervisor de procesamiento de datos “dirige la operación de todo el procesamiento de datos así como el control y los requerimientos de preparación de los mismos. Desempeña otras asignaciones cuando se requiere”. Para el trabajo de gerente de materiales, el resumen podría señalar que “el gerente de materiales compra a los mejores precios, regula las entregas, almacena y distribuye todo el material necesario en la línea de producción”. El supervisor de correo, “recibe, clasifica y entrega adecuadamente toda la correspondencia que entra y maneja todo el correo que sale incluyendo el sellado correcto y a tiempo de esa correspondencia”.

Evite incluir declaraciones generales como “desempeña otras asignaciones conforme se requiera”. Una declaración así puede dar a los supervisores más flexibilidad al asignar

las responsabilidades; sin embargo, algunos expertos afirman inequívocamente que “un elemento que se encuentre con frecuencia y que nunca debe incluirse en una descripción de puesto es una “cláusula abierta” como podrían ser otras responsabilidades, conforme se asignen”, ya que esto deja abierta la naturaleza del empleo y la persona que necesita para ocuparlo.

### **Relaciones:**

La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización y podría ser como sigue para un gerente de personal:

- **Reporta a:** vicepresidente de relaciones con el personal.

- **Supervisa a:** los empleados de recursos humanos, al administrador de pruebas, al director de relaciones laborales y a una secretaria.

- **Trabaja con:** todos los gerentes de departamento y la gerencia ejecutiva.

- **Fuera de la compañía:** con agencias de personal, empresas de reclutamiento ejecutivo, representantes sindicales, oficinas de empleos federales y estatales y diversos vendedores.

### **Responsabilidades y Deberes:**

Se debe utilizar otra sección para presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto, cada una de las responsabilidades principales del puesto debe ser listada por separado, con una o dos frases que la describan. Por ejemplo, la obligación de “seleccionar, capacitar y desarrollar personal subordinado” se define más claramente diciendo: “desarrolla un espíritu de cooperación y entendimiento”, “asegura que los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea

necesario”, y “dirige la capacitación incluyendo la enseñanza, demostración y/o asesoría”.

Otras responsabilidades comunes para los diferentes puestos podrían incluir el mantenimiento de inventarios balanceados y controlados, la ubicación precisa de las cuentas por pagar, el mantenimiento de variables favorables de precios de compra y la reparación de herramientas y equipo de la línea de producción.

Además, es conveniente recurrir al Diccionario de Títulos Ocupacionales del Departamento del Trabajo, para catalogar las responsabilidades y deberes del cargo. Por ejemplo, el diccionario tiene una lista de las responsabilidades y deberes específicos del gerente de personal, incluyendo “planes y ejecución de políticas referentes a todas las fases de la actividad de personal”, “recluta, entrevista y selecciona a los empleados para cubrir las posiciones vacantes” y “realiza estudios de salarios dentro del mercado laboral para determinar un índice salarial competitivo”.

#### **Autoridad:**

Otra sección debe definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias. Por ejemplo, el empleado podría tener la autoridad para aprobar solicitudes de compra de hasta 500 dólares, conceder tiempo libre o permisos de ausencia, disciplinar al personal del departamento, recomendar aumentos de salario y entrevistar y contratar a nuevos empleados.

#### **Criterio de desempeño:**

Algunas descripciones de puesto también contienen una sección de criterios de desempeño, la cual indica básicamente que también se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción. El establecimiento de criterios nunca es fácil. Sin embargo, los gerentes

aprenden rápido que sólo decir a los subordinados “que hagan su mejor esfuerzo” no representa una guía suficiente para asegurar un rendimiento al máximo. Una manera directa de establecer criterios es concluir la afirmación: “Me sentiré completamente satisfecho con su trabajo cuando...” Esta oración, si se adapta para cada responsabilidad listada en la descripción del puesto, debe producir un conjunto utilizable de criterios de desempeño. He aquí algunos ejemplos:

**Responsabilidad: Clasificación precisa de las cuentas por pagar:**

1. Todas las facturas recibidas son clasificadas el mismo día laborable.
2. Todas las facturas son canalizadas a los gerentes del departamento correspondiente para su aprobación al día siguiente de ser recibidas.
3. Ocurre un promedio de no más de tres errores de clasificación por mes.
4. Se hace un balance del libro mayor al final del tercer día laborable de cada mes.

**Responsabilidad: Cumplir con el programa Diario de Producción.**

1. Que el grupo de trabajo produzca no menos de 426 unidades por día laborable.
2. No más de un promedio de 2% de unidades rechazadas en la siguiente estación de trabajo.
3. El trabajo se termina con no más de un promedio de 5% de tiempo extra por semana.

**Condiciones de trabajo y ambiente:**

La descripción contendrá también una lista de las condiciones de trabajo especiales a que está sujeto el puesto. Podría incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

## **4- Evaluación y clasificación de cargo**

### **4.1- Definición**

**Según, Idalberto Chiavenato:** “La evaluación de cargo, es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargo con el fin de colocarlos en un orden de clase que sirva de base para un sistema de remuneración dándose al mismo tiempo una clasificación de cargo al colocar cada cargo dentro de una estructura de cargo en la organización”.

### **4.2 Método de evaluación y clasificación de cargo:**

#### **4.2.1 Método de evaluación de cargo:**

La evaluación de cargo esta relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del precio para cada cargo, indicando las diferencias entre los cargo, sea cuantitativa o cualitativa.

La evaluación de cargo se complementa con otros procedimientos como, negociaciones con sindicatos, investigación del estado de salario, Etc.

Los métodos de evaluación de cargo pueden dividirse en dos grupos:

**Método no cuantitativo:** - Escalonamiento de cargo.  
- Categoría predeterminada.

**Método cuantitativo:** - Comparación por factores.  
- Evaluación por punto.

Los métodos de evaluación de cargo son comparativo: comparan los cargo entre si (Cargo-Cargo; escalonamiento de cargo y comparación por factores) o comparan los



cargos con algún criterios (cargo-criterio; categoría predeterminada y evaluación por puntos).

La evaluación de cargo hace énfasis en la naturaleza y el contenido del cargo y en las características de las personas que lo ocupan.

#### **4.2.2- Método de escalonamiento (Job raking).**

El método de evaluación de cargo por escalonamiento se denomina también método de comparación simple y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo o cargo.

#### **Hay dos maneras de aplicar el método de escalonamiento:**

**A-** Mediante la definición previa del límite superior e inferior de escalonamiento proponen las siguientes etapas:

- 1- Definir el criterio de comparación entre el cargo (la complejidad, la importancia de los objetivos).
- 2- Definir los puntos externos en el escalonamiento.
  - **Límite superior:** es decir, el cargo que posee la mayor cantidad de criterio escogido (Cargo más importante).
  - **Límite inferior:** el cargo que posee la menor cantidad de criterio escogido (Cargo menos Importante).
- 3- Comparar los demás cargo entre si (Cargo – Cargo) o en función del Criterio escogido.

4- El escalonamiento constituye la propia clasificación de cargo.

**B-** Mediante la definición previa de cargo de referencia se proponen las siguientes Etapas.

1- Definir el criterio de comparación entre cargo.

2- Definir alguno cargo de referencia (Cargo muestrales); representan cantidad variada, mas conocida del criterio escogido. Cada cargo de referencia funciona como punto focal alrededor del cual se agrupan los otros cargos.

3- Los cargos de referencia se disponen en orden creciente o decreciente.

4- Los demás cargo se comparan con cada uno de los cargo de referencia y se colocan en el orden correspondiente al resultado de esa comparación.

5- El escalonamiento de los cargos constituye la propia clasificación de los cargos.

El método de escalonamiento de cargo es de manejo más simple, es un método no analítico por cuanto los cargos no se detallan en su elemento y requisito. Es un método no cuantitativo, ya que no da ninguna indicación del grado de diferente entre los cargos. Este método es uno de los mas fácil de comprender por los empleados. Su punto fuerte es la simplicidad y el alto grado de aceptabilidad dentro de la organización.

#### **4.2.3- Método de categoría predeterminada:**

Podría determinarse Método de escalonamiento simultáneo. Este método requiere para su aplicación una división de cargo que van a compararse con un conjunto de cargo. (Categoría predeterminada). Que poseen cierta característica común.

Una vez definida la estructura de la organización. Y efectuado el análisis de cargo, este método comienza con la definición de las categorías de cargos.

**La categoría:** Es un conjunto de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada.

#### **Algunas formas de categorías de cargos:**

- Cargo de trabajo por meses: - de supervisión  
- de ejecución (No de supervisión)
  
- Cargo de trabajo por horas: - Especializado  
- Calificado  
- No calificado o de brazos. (Obreros).

**Cargo Especializado:** Exigen espíritu analítico y es creado para solucionar problema técnico complejo y desarrollar métodos.

**Cargo calificados:** Exigen cierto potencial intelectual y experiencia general y específica en el desempeño de tarea de cierta variedad y dificultad.

**Cargo no calificado:** Trabajo rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada.

Este método de categoría predeterminada proporciona oportunidades para una organización planeada. Una vez implantado este método puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y del contenido de los cargos. Es más elaborado que el método de escalonamiento y permite, con extrema facilidad que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Este es un método no analítico y cualitativo.

#### **4.2.4- Método de comparación de factores:**

El método de comparación de factores, es una técnica analítica en cuanto a los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación.

La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge quien en principio propone cinco factores genéricos:

- Requisito intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo.

Este método exige las siguientes etapas que deben desarrollarse después del análisis de cargo:

- 1. Elección de los factores de evaluación:** Estos dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar poco y más amplio factores, para proporcionar sencillez y rapidez en la comparación.
- 2. Definición de cada uno de los factores de evaluación:** Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método
- 3. Elección de los cargo de referencia:** Los cargo de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.
- 4. Escalonamiento de los factores de evaluación:** Cada cargo de referencia se evalúa mediante el escalonamiento de los factores de evaluación.

**5. Evaluación de factores en los cargos de referencia:** los factores deben posicionarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual para el total, de modo que la suma total de salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en termino absoluto para cada factor.

**6. Montaje de la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores:** Ahora la tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los obtenidos en el escalonamiento original de los factores.

**7. Escala comparativa de cargos:** Aquí cada cargo se escalona en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores, luego se suman los valores en peso para tener la evaluación global del cargo.

Este método es más apropiado para cargos de trabajo por horas y otros menos complejos. Pueden adaptarse para cargo de trabajo por mes.

#### **4.2.5- Método de evaluación por Punto:**

También se denomina Método de Evaluación por factores y puntos. Este método es una técnica analítica, los cargo se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes, también es una técnica cuantitativa, se le asigna valores numérico a cada aspecto del cargo.

Exige las siguientes etapas:

**1-Elección de factores de evaluación:** agrupados en cuatro grupos de factores:

A- **Requisitos intelectuales:** exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales del ocupante.

B- **Requisitos físicos:** exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.

C- **Responsabilidades:** exigencia de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.

D- **Condiciones de trabajo:** las condiciones física bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo.

**2-Ponderación de los factores de evaluación:** Es lo que se da a cada uno de los factores de evaluación, es decir, el valor o peso relativo en la comparación entre cargo.

**3-Montaje de la escala de puntos:** Se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor, puede utilizarse una progresión aritmética o una progresión geométrica.

**4-Montaje del manual de evaluación de cargo:** aquí se define el significado de cada uno de los factores de evaluación, esta es una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

**5-Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación:** Se toma de cada factor, una vez que se compara con él, todos los cargos anotando el grado y el número de punto de cargo en ese factor.

**6-Trazado de la curva salarial:** Los valores en punto funcionan solo como líneas muestras en la relativa dispersión de los cargos, exige un punto de referencia monetario con respecto al cual deberán relacionarse los valores en puntos.

**7-Franja Salarial:** Una vez dibujada la línea de tendencia de los salarios, se verifica que cada valor corresponde un único valor de salario. Como la administración de salario se preocupa por la estructura salarial y no por los salarios tomados individualmente, se hace necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salario. Esto se hace al aplicar un alejamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea.

#### **4.3- Comisión de evaluación de cargos:**

La evaluación del cargo es una recomendación de Staff, que deberá ser aprobada por el organismo de línea y por la dirección de la organización. Para facilitar este trabajo de aprobación por lo general se utiliza la comisión de evaluación, compuesta por el responsable de la administración de salario y los analistas, directores cuyas áreas estén implicadas en el trabajo, gerente y jefe a quienes corresponda.

La comisión de evaluación de cargos tiene dos objetivos.

##### **1. Objetivo técnico:**

La comisión esta organizada con los elementos de las diversas áreas de la organización. Más familiarizadas con los cargos que serán evaluados.

##### **2. Objetivo Político:**

Al tener la participación de elementos venidos de todas las áreas de la organización representándoles las evaluaciones se aceptaran sin restricciones, pudiendo ser oficializada con tranquilidad.

La comisión de evaluación de cargo esta compuesta por:

- **Miembros permanentes o estables:** Son miembros que deberán participar de todas las evaluaciones de la organización (Gerente de Recursos Humanos y el ejecutivo de Administración de salario).
- **Miembros provisionales:** Son los miembros que deberán opinar en las evaluaciones de los cargos situados bajo su supervisión, teniendo actuación parcial en el plan de evaluación de cargo.

#### **4.4- Clasificación de cargo:**

De acuerdo con los resultados de evaluación, los cargos pueden clasificarse buscando reunir aquellos que tengan un valor relativo en clases de cargo. El agrupamiento de los cargos en clases busca facilitar no solo la administración salarial, sino también permitir que cada clase de cargo tenga un tratamiento de beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de estatus, etc.

La clasificación de cargo se asigna de manera arbitraria. Con el propósito de establecer salarios, suelen dividirse la serie en grado o grupos de cargos (Clase de cargo) para los cuales se atribuyen franja de clase de salarios con límite máximo y mínimo.

Existen varios criterios para la clasificación de cargos:

- A- **Clasificación por puntos:** Los cargos se agrupan en clases, de acuerdo con intervalos de puntos.
  
- B- **Clasificación por cargos de carrera:** Los cargos se agrupan buscando reunir aquellos que tengan un valor relativo en clase de cargo (Secretario I, Secretario II, Secretario III).
  
- C- **Clasificación por grupo ocupacional:** Los cargos se clasifican de acuerdo a un mismo ramo (Ingeniero Civil, Ingeniero Electricista, Ingeniero Química).
  
- D- **Clasificación por área de servicio:** Los cargos se clasifican de acuerdo a funciones interrelacionadas (Gerente de finanzas, tesorero, contador, auxiliar de contador, cajero).
  
- E- **Clasificación por categoría:** Los cargos se clasifican de acuerdo a la ubicación dentro de la estructura de la organización (Secretaria Júnior, Secretaria, Secretaria Bilingüe, Secretaria Ejecutiva).



La clasificación de cargos o puestos de trabajo en las empresas es el instrumento de gestión de personal mediante el cual se ordenan las diferentes clases de puestos de trabajo, atendiendo el nivel de responsabilidad y capacidad que estos requieren y otros factores que indican su grado de complejidad.

## **5- Métodos y Etapas de la descripción y análisis de cargos.**

### **5.1- Métodos.**

**Según, Idalberto Chiavenato:** “La descripción y el análisis de cargos, son responsabilidad de línea y función de staff, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan, es de línea. Únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff”.

El analista de cargo puede ser un funcionario especializado del staff, como jefe del departamento en que esta localizado el cargo que va a describirse y analizarse, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- **Observación directa**
  
- **Cuestionario**
  
- **Entrevista directa**
  
- **Métodos mixtos**

#### **5.1.1- Método de observación directa:**

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

El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el análisis de cargos anota los puntos clave de su observación en la hoja de análisis de de cargos. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo.

Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen del contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Como siempre responde todas las preguntas, por lo general la observación va acompañada de entrevistas y discusión con el ocupante o con su supervisor.

### **Características:**

- a) El análisis de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa, la del ocupante es pasiva.

### **Ventajas:**

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (análisis de cargos) y al hecho de que este sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el cargo.
- b) No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de cargo.

### **Desventajas:**

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- c) No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples y repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinaciones con otros, para que el análisis sea más completo y fiel.

### **5.1.2- Método de cuestionario:**

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado) que llene un cuestionario de análisis de cargos o que responda las preguntas relacionadas con todas las condiciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trate de una gran cantidad de cargos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos.

El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, los saltos o las posibles ambigüedades de las preguntas.( ver anexo 2).

### **Características;**

- a) La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena al ocupante o su supervisor.
- b) La participación del analista de cargo en la recolección de datos es pasiva( recibe el cuestionario) ; la del ocupante es activa (llena el cuestionario ).

### **Ventajas:**

- a) Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- b) Este método es el más económico para el análisis de cargo.
- c) También es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido.
- d) Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

### **Desventajas:**

- a) No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

### **5.1.3- Método de entrevista:**

El enfoque más flexible en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo de la naturaleza y de las diversas tareas que comprende el cargo y de los porqués y el cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una intersección frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

Los responsables de los planes de análisis de cargos han dado preferencias a este método. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno o con ambos, juntos o separados.

#### **Características:**

a) La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.

b) La participación del analista y del ocupante es activa.

#### **Ventajas:**

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

**Desventajas:**

- a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Si el analista no se preparó bien para realizarla. Se pierde demasiado tiempo.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

**- Normas para la entrevista:**

Hay varios aspectos que deben tenerse en consideración cuando se realiza una entrevista de análisis del puesto:

**Primero**, si se trabaja en un análisis del puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que sepan más sobre el mismo. Así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.

**Segundo**, se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conocer su nombre, hablarle en un lenguaje fácil de entender comentar en forma breve el propósito de la entrevista y explicarle como fue que esa persona resultó elegida para responderla.

**Tercero**, es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en la que se incluyan las preguntas y se tenga espacio para las respuestas. Esto asegura que se identificaron previamente las preguntas importantes y que todos los entrevistadores (si hay más de uno) hacen toda la pregunta requerida. Sin embargo es necesario asegurarse de que el empleado tenga cierta libertad para responder y que haya algunas interrogantes abierta como “¿Hubo algo que no quedo cubierto con nuestras preguntas?”

**Cuarto**, cuando las actividades no se realizan con regularidad, por ejemplo, cuando el trabajador no desempeña el mismo trabajo una y otra vez a lo largo de un día, se le debe de pedir que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que los realiza. Eso asegura que las actividades cruciales que se efectúan con poca frecuencia, como los deberes ocasionales de una enfermera en la sala de emergencia, no se pasen por alto.

**Por ultimo**, al termino de una entrevista es necesario revisar y verificar que los datos. Normalmente se consigue repasando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con el empleado mismo.

**Según, Wayne Mondy, a parte del cuestionario, la observación directa y la entrevista existen otros métodos:**

#### **5.1.4- Registro del empleado:**

La información para el análisis de puesto se reúne, haciendo que los empleados describan sus actividades laborales cotidianas en un diario o bitácora (es una lista hecha por los trabajadores de cada actividad en las que se desempeña junto con el

tiempo de cada una). De nueva cuenta, puede ser necesario vencer el problema de que los empleados exageren la importancia de sus puestos. No obstante, de esta manera se puede obtener un valioso conocimiento de puestos altamente especializados.

#### **5.1.5- Métodos mixtos:**

Después de examinar lo que se ha dicho de los métodos de análisis. Es evidente que cada uno de ellos posee ciertas características, Ventajas y desventajas para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas se recomienda utilizar métodos mixtos.

Estos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. En principio, el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida, el cuestionario se tendrá como referencia.

b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

c) 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 estas combinaciones se hará según, las particularidades de cada empresa como tiempo objetivos de análisis y descripción de cargo personal disponible para esta tarea etc.



## 5.2- Etapas en el análisis de cargos.

El análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

### **Etapas de planeación:**

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es casi una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos en la empresa.

Los pasos de la planeación son:

1. **Determinación de los cargos que van a describirse**, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
2. **Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.** Al colocarse un cargo en el organigrama de trabajo, se obtiene los aspectos que siguen.
3. **Elaboración del cronograma de trabajo**, especificando por donde se iniciara el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa; o empezar en las intermedias. En vez de esa secuencia horizontal, podrá comenzar por un área de la empresa y pasar posteriormente a otra, y así sucesivamente, en una secuencia vertical.
4. **Elección del (de los) método(s) de análisis que va (n) aplicarse**, los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. Por lo general, se eligen varios métodos de

análisis, pues los cargos difícilmente presentan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o al menos las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.

**5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizan en el análisis, sobre la base de dos criterios,**

- **Criterio de generalidad:** los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizaran o al menos en el 75% de ellos, para que puedan determinar las características ideales de los ocupantes, por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
  
- **Criterio de variedad o diversidad:** los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes; el factor de instrucción básica necesaria, por ejemplo: responde al criterio de generalidades, pues todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad y también responde al criterio de diversidad ya que todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior. Para satisfacer el principio de generalidad, los cargos se distribuyen generalmente en varios sistemas: Cargos de supervisión, por meses, por horas, etc. porque son pocos los factores de especificaciones que logran cubrir el amplio espectro de características de la variedad de cargos que existen en la empresa.

**6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones,** Determinar su cargo o límite de variación (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 (mínimo) y límite superior (máximo) que un

factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona sólo para adaptar el instrumento de medida que él realmente es en relación con el objetivo que se pretende medir. Los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar unos cargos. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar determinados conjuntos de cargos. El factor de especificaciones educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplica a cargos de supervisión. En este caso, el límite inferior (educación primaria completa) y el superior (educación superior completa) son bastante elevados.

- 7. Gradación de los factores de especificaciones,** Consiste en transformarlo de variable continua (que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (que pueden asignársele sólo determinados valores que representan segmentos o franjas de su amplitud de variación). Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4, 5 ó 6. En consecuencia, cada factor podrá tener sólo 4, 5 ó 6 grados de variación, en vez de poseer  $n$  valores continuos.

### **Etapas de preparación:**

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente (informe a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).

4. Recolección previa de datos (nombre de los ocupantes de los cargos, elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

### **Etapa de ejecución:**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis:

1. Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s) ( con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato)
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la rectifique
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.

Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (ante el comité de cargos y salario o al ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización en la empresa).

### **6- Razones para realizar el análisis del puesto.**

**Según, Gary Dessler:**”La información generada por el análisis de puesto se utiliza como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal”:

- **Reclutamiento y selección:**

El análisis del puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide que tipo de personas se reclutan y contratan.

- **Compensaciones:**

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleado representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación (salario y bonos) esta vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

- **Evaluación del desempeño:**

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

- **Capacitación:**

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

- **Asegurar la asignación completa de responsabilidades:**

El análisis de puesto también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas. Por

ejemplo: al analizar el puesto del gerente de producción podría encontrar que se reporta así mismo como responsable de dos docenas o mas de tareas específicas que incluyen la planeación de los programas, la compra de materia prima y la supervisión de las actividades diarias o los inventarios del producto terminado.

Al proseguir su investigación encontrará que ninguna de las otras personas de manufactura es responsable de la administración de los inventarios. El análisis de puestos desempeña un papel en la solución de los problemas del tipo que surgiría si por ejemplo, no hubiera alguien asignado al manejo de inventarios.”

### **6.1- Tipo de información del análisis de puestos.**

**Según, Wayne Mondy:** “Se necesita bastante información para tener éxito en el análisis de puestos”.

El analista de puestos identifica los deberes y responsabilidades reales del puesto y reúne los otros tipos de datos que son importantes como son: las actividades laborales, las actividades orientadas al trabajador y los tipos de maquinas, herramientas y equipo y ayudas en el trabajo que se utilizan en el puesto. Esta información se utilizará posteriormente para ayudar a determinar las cualidades que requiere el puesto. Además, el analista de puestos observa las capacidades tangibles e intangibles relacionadas con el puesto, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados y los bienes elaborados o servicios desempeñados.

Algunos sistemas de análisis de puestos identifican las normas de puestos. Por ejemplo, puede ser necesario efectuar estudios de medición del trabajo para determinar el tiempo que se requiere para desarrollar una tarea. Respecto al contenido del puesto, el analista estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros y las condiciones físicas de trabajo. Como a menudo los trabajos se desempeñan conjuntamente con otras personas, también deben tomarse en cuenta los contextos

organizacionales y sociales y por ultimo, de identifican la educación, capacitación y experiencia especificas de trabajo en relación con el puesto. “

## **7- Diseño y Especificación de puesto.**

### **7.1- Diseño de puesto.**

**Según, Wayne Mondy:** “El diseño de puesto consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y como se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

A continuación se analizaran varios conceptos relacionados con el diseño de puesto, inclusive su enriquecimiento, ampliación y el diseño del trabajo centrado en el empleado:

#### **7.1.2- Enriquecimiento del puesto:**

El enriquecimiento del puesto proporciona una ampliación vertical de responsabilidades. El trabajador tiene la oportunidad de obtener una sensación de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal en el desempeño del puesto. Aunque los programas de enriquecimiento del puesto no siempre alcanzan resultados positivos, a menudo han dado por resultado el mejoramiento en el desempeño del puesto y en el nivel de satisfacción de los trabajadores en muchas organizaciones.

Se deben seguir cinco principios al implementar el enriquecimiento del puesto:

- 1. Aumentar las exigencias del puesto:** Se debe modificar el puesto de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y responsabilidades.
- 2. Aumentar las responsabilidades del trabajador:** Se debe permitir un control y una autoridad más individuales sobre el trabajo, mientras que el gerente retiene la responsabilidad final.

3. **Proporcionar libertad para la organización del trabajo:** Dentro de ciertos límites, se debe permitir más los trabajadores individuales
4. **Proporcionar retroalimentación:** Se deben entregar informes periódicos oportunos sobre el desempeño directamente a los trabajadores, en lugar de hacerlo a sus supervisores.
5. **Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje:** programen su propio trabajo. Las situaciones de trabajo deben estimular oportunidades para nuevas experiencias y crecimiento personal.

#### **7.1.3- Ampliación del puesto:**

Muchas personas han tratado de establecer la diferencia entre el enriquecimiento y la ampliación del puesto. La ampliación del puesto tiene que ver con cambios en el alcance de un puesto a fin de proporcionar una mayor variedad para el trabajador. Se dice que la ampliación del puesto proporciona una expansión horizontal de las actividades asociadas. Por ejemplo, en lugar de saber cómo operar sólo una máquina, se enseña a una persona a operar dos o hasta tres, pero no se le proporciona un mayor nivel de responsabilidades.

En cambio, el enriquecimiento del puesto ocasiona que se le proporcionen a una persona responsabilidades adicionales. Puede haber actividades que haya que desempeñar, pero se le da la responsabilidad junto con las actividades. Por ejemplo, se le puede dar al trabajador la responsabilidad de programar las maquinas, un incremento en responsabilidades significa darle al trabajador una mayor libertad para desarrollar el trabajo, tomar decisiones y ejercer más autocontrol sobre el trabajo.

#### **7.1.4- Rediseño del trabajo centrado en el empleado:**



Un concepto diseñado para vincular la misión de la empresa con las necesidades de satisfacción con el puesto que tiene los empleados es el rediseño del trabajo centrado en el empleado, se alienta a los empleados que se incorporen en el rediseño de su trabajo para beneficiar tanto a la organización como a ellos mismos.

Los trabajadores pueden proponer cambios en el diseño de puesto para hacer que éste sea más satisfactorio, pero también deben mostrar cómo esos cambios lograr mejor las metas de toda la unidad. Con este enfoque se reconoce la contribución de cada empleado, mientras que al mismo tiempo el punto central sigue estando en el logro efectivo de la misión organizacional.

#### **7.1.4.1- Técnicas para el rediseño de puestos.**

**Según, William B. Werther:” Existen técnicas para el rediseño de puesto:**

Con frecuencia el punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos es decidir si un puesto debe poseer mayor o menor nivel de especialización.”

##### **Bajo nivel de especialización:**

Cuando los puestos no están suficientemente especializados los diseñadores pueden optar por una simplificación del puesto. Las tareas que antes se incluían en un solo puesto de trabajo pueden repartirse entre dos o más y se identifica y elimina toda labor que no sea estrictamente necesaria. El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor pueda volverse monótona, lo que a su vez ocasiona errores o que la persona busque otra ocupación. Este problema potencial se hace más común en las economías más avanzadas, donde el nivel de educación es más alto.

##### **Alto nivel de especificación:**

En muchos casos los trabajos rutinarios muy especializados, como es el caso de muchos puestos en diversas empresas, ofrecen limitado interés para muchas personas educadas que sólo por necesidad económica aceptan estas posiciones, estos

trabajadores brindan pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral.

A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos los diseñadores pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesantes el trabajo.

Las más comunes son la rotación, la inclusión de nuevas tareas, el enriquecimiento del puesto y los grupos autónomos de trabajo.

- **Rotación de puestos:**

La técnica de rotación permite al empleado cambiar de un puesto a otro, la labor en si misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora el auto imagen del trabajador sea más valioso para la organización. El experto en recursos humanos debe utilizar esta técnica con precaución porque en si misma no mejora los puestos y la relación entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Sólo debe utilizarse después de analizar otras posibilidades.

- **Inclusión de nuevas tareas:**

Esta técnica permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto al añadir labores similares a la que ya se realizaban para proporcionar mayor variedad. La inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía porque extiende el ciclo de trabajo y demanda una gama más amplia de habilidades del trabajador.

- **Enriquecimiento del puesto:**

El nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral. Esta técnica aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas consiste en añadir elementos a la labor.

El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de plantación y control. Tanto el enriquecimiento como la inclusión de nuevas tareas en determinado puesto de trabajo pueden provocar resistencia del trabajador mismo o del sindicato al que pertenezca, antes de llevar una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y el experto deben verificar que no se generaran tensiones que no se habían previsto.

- **Grupos autónomos de trabajo:**

Estos grupos de trabajadores (llamados también “equipos autodirigidos de trabajo”) desempeñan labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluyan actividades normalmente reservadas a los supervisores y gerentes.

Los grupos autónomo de trabajo por lo general se integran de tres a quince trabajadores que se preparan intensivamente para efectuar cualquiera de las labores de la que el grupo es responsable.

Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se definen en términos del equipo de su conjunto y no de manera individual.

El equipo toma decisiones colectiva respecto a cómo alcanzar las metas que se le fijaron. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo y a menudo se permite que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio.

La presión del grupo garantiza en muchas ocasiones que todos contribuyan al objetivo, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la aceptación de nuevos integrantes del equipo, medidas disciplinarias e incluso incremento salarial y escalonamiento de las vacaciones.

**Según, Wayne Mondy: La reingeniería:** “Es el repensar fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para alcanzar mejoras drásticas en medidas cruciales y contemporáneas de desempeño como costos, calidad, servicios y velocidad”.

La reingeniería pone el acento en el rediseño radical del trabajo en las empresas que se organizan alrededor del proceso en lugar de hacerlo por departamentos funcionales. No son los cambios incrementales los que se desean, sino cambios radicales que modifiquen de un plumazo operaciones completas. La empresa tiene que repensar y rediseñar su sistema de negocios.

La reingeniería enfoca los aspectos globales del diseño de puestos, estructuras organizacionales y sistemas administrativos. Hace hincapié en que se debe organizar el trabajo alrededor de los resultados en contraste con las actividades o funciones.

La reingeniería nunca debe confundirse con la reestructuración, aunque puede resultar en la reducción de la fuerza laboral.

En el lenguaje de la reingeniería, un término que se utiliza a menudo es el de Gerente de procesos. En lugar de ser un gerente funcional, como un gerente de producción, un gerente de mercadotecnia, un gerente financiero, etc. Un gerente de proceso es responsable del desarrollo de todas las operaciones asociadas con un proceso específico. El concepto es de naturaleza similar a la organización matricial.

## **7. 2 – Especificaciones del puesto.**

**Según, William B. Werther:** “Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto”.

La especificación de puesto describe qué tipo de demanda se hace al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidades para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

**Según, Gary Dessler:** “Existen especificaciones del puesto las cuales son:

**Especificaciones para personal capacitado frente al no capacitado:**

Las especificaciones del puesto probablemente se enfocarían en cosas tales como experiencia en servicios previos, la calidad de cualquier capacitación relevante y otros.

Por lo tanto, a menudo no es difícil determinar los requerimientos humanos para colocar a personas ya capacitadas en un puesto. Sin embargo, los problemas son más complejos cuando se busca una persona no capacitada para ocupar un empleo (probablemente con la intención de capacitarla en el trabajo). En este caso se requiere especificar cualidades como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades de percepción que impliquen cierto potencial para desempeñar el puesto o la habilidad para ser capacitado para él. Por ejemplo, si el trabajo requiere una manipulación detallada en una línea electrónica, usted podría asegurarse de que la persona obtiene calificaciones altas en una prueba de destreza con los dedos. Por tanto, la meta es identificar los rasgos personales, requerimientos humanos que predicen con validez cuál candidato se desempeñaría bien en el puesto y cuál no. La identificación de estos requerimientos humanos para un empleo se logra ya sea mediante un enfoque subjetivo y de juicio o mediante un análisis estadístico.

## **Especificaciones del puesto con base en el juicio.**

El enfoque de juicio implica elaborar las especificaciones del puesto con base en los juicios experimentados de personas como los supervisores o gerentes del personal. El procedimiento básico es preguntar:

“¿Qué se requiere en término de educación, inteligencia, capacitación y otros elementos para realizar bien este trabajo?”.

Uno de los enfoques de juicio más amplios para elaborar especificaciones de puesto se encuentra en el Diccionario de Título Ocupacionales. Para los puestos en el diccionario los juicios fueron realizados por expertos como analistas de puesto y asesores vocacionales relacionados con los requerimientos humanos del trabajo. Cada uno de estos requerimientos o rasgos humanos ha recibido una letra de clasificación, como es:

- Inteligencia (G)
- Verbal (V)
- Numérica (N)
- Espacial (S)
- Percepción (P)
- Observación de detalles (Q)
- Coordinación motriz (K)
- Destreza con los dedos (F)
- Destreza manual (M)
- Coordinación ojos – manos – pies (E)
- Discriminación de colores (C)

Las clasificaciones reflejan la cantidad de rasgo o habilidad que poseen las personas con diferentes niveles de desempeño que en la actualidad ocupa ese puesto.

### **Especificaciones de puesto con base en el análisis estadístico:**

El método más defendible consiste en basar las especificaciones de puesto en el análisis estadístico, pero es también el más difícil. Lo que se hace en este caso es determinar (estadísticamente) la relación entre:

1. Un factor de predicción o rasgo humano como la estatura, inteligencia o destreza de los dedos.
2. Algún indicador o criterio de la eficiencia en el puesto (como el desempeño calificado por el supervisor).

El proceso básico requiere cinco pasos:

1. Analizar el puesto y decidir cómo evaluar el desempeño en el mismo.
2. Seleccionar los rasgos personales como la destreza con los dedos que se consideren deban predecir un rendimiento satisfactorio.
3. Probar estos rasgos en los candidatos al puesto.
4. Medir el desempeño subsiguiente de estos candidatos.
5. Analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza con los dedos) y el desempeño en el puesto.

El objetivo es determinar en qué medida lo primero predice lo segundo. De esta manera, se puede discernir los requerimientos humanos para desempeñar el trabajo.

Este método, es más defendible que el enfoque de juicio. Específicamente, las leyes de igualdad de derechos prohíben utilizar rasgo que usted no pueda demostrar que distinguen a los que se desempeñan bien de los que no lo hacen. La persona tiene que

demostrar que los criterios que discriminan en forma directa e indirecta con base en el sexo, raza, religión, nacionalidad o edad, son buenos pronosticadores y eso por lo general requiere de un estudio de validación estadística.

**Según, Rul-Lan Buades Gaspar: “Existe otra especificación de puesto como es:**

### **Especificación de tareas:**

Mientras el análisis de tareas nos da la información sobre las funciones que deben realizarse en cada puesto de trabajo, los instrumentos que se utilizan y las condiciones físicas en las que se realiza el trabajo, la especificación de tareas pretende determinar las características físicas y psíquicas que ha de poseer la persona que ocupa este puesto de trabajo.

La información sobre el puesto de trabajo sería incompleta, si solo nos diese un listado de las tareas que lo compone, sin decirnos nada sobre las características físicas y psíquicas que ha de poseer la persona que ha de realizar estas tareas.

La especificación de tareas, pretende mostrar el grado de dificultad que va a encontrar la persona que ocupa un puesto de trabajo determinado. Estas dificultades pueden de ser de orden físico o psíquico.

Un puesto de trabajo puede requerir una gran agudeza visual, otro una gran fuerza física y otro una gran coordinación tacto manual o una gran rapidez de reflejos, unos puestos de trabajo tienen más responsabilidad y otros requieren más creatividad.

Los factores que generalmente se miden son:

1. Conocimientos profesionales requeridos.
2. Exigencias mentales (iniciativa, juicio, comprensión, imaginación etc.)



3. Responsabilidad inherente al puesto.
4. Experiencia.
5. Exigencias físicas.

Es importante que estas características se describan, no sólo de forma general, sino ponderada, es decir, según el grado en que cada una de ellas está presente en el puesto de trabajo analizado.

La preparación de las especificaciones, con su valor ponderado correspondiente, no es tarea fácil y el que las prepara puede tener que consultar a expertos en las distintas áreas, como el médico o el psicólogo, así como a los jefes de líneas responsables de los puestos analizados.

## **8- El análisis de puesto y la legislación.**

**Según, Wayne Mondy:** “Un análisis efectivo de puestos es esencial para una sólida administración de recursos humanos a medida que una organización recluta, selecciona y asciende empleados”.

En particular la administración de recursos humanos se ha ocupado del análisis de puestos porque es necesario que los métodos de selección estén claramente relacionados con el puesto.

La legislación que exige un análisis profundo del puesto incluye las siguientes leyes:

### **Ley de prácticas justas en el empleo (Fair Labor Standard act.):**

Se clasifica a los empleados en la categoría de exentos, o de no exentos y el análisis de puestos es fundamental para esta determinación. Los trabajadores no exentos deben

recibir el pago de tiempo y medio cuando laboran más de 40 horas por semana. No se exige pago de tiempo extra para los empleados exentos.

### **Ley de paga igual (Equal Pay act.):**

En tiempos pasados (y en cierto grado hasta en hoy día), era frecuente que se pagaran mayores sueldos a los hombres que a las mujeres, aunque desempeñaran en esencia el mismo puesto. Si los trabajos no son sustancialmente diferentes, se debe dar un pago similar. Cuando existen diferencias en el pago, se puede utilizar las descripciones de puestos para mostrar si estos son sustancialmente iguales en términos de habilidades, esfuerzo, responsabilidad o condiciones de trabajo.

### **Ley de derechos civiles (Civil Rights act.):**

Lo mismo que con la ley de paga igual, las descripciones de puestos pueden proporcionar la base para la defensa adecuada contra cargos por discriminación en la selección inicial, ascensos y todas las demás áreas de administración de recursos humanos. Cuando no se realiza el análisis de puestos, suele ser difícil la defensa de ciertos requisitos establecidos para el puesto. Por ejemplo, el señalamiento de que se necesita un diploma de preparatoria sin haber determinado su necesidad por medio del análisis de puestos deja a la compañía expuesta a posibles cargos por discriminación.

### **Ley de seguridad higiene ocupacionales (Occupational Safety and Health):**

Se necesita las descripciones de puesto para especificar aquellos “elementos del puesto que ponen en peligro la salud o que son considerados insatisfactorios o desagradables por la mayoría de la población “. Mostrar por anticipado la descripción del puesto al empleado es una buena defensa.

## VI. CONCLUSION

En el transcurso de nuestro seminario de graduación nos dimos cuenta, que la gran parte de este trabajo se basa prácticamente en la aplicación de un componente valioso e importante dentro de la Administración de Recursos Humanos, como es “**El análisis y descripción de cargo**”, siendo este un paso de vital importancia en el desarrollo organizacional de una empresa ya sea pública o privada.

Después de comparar la teoría y realizar las visitas a empresas del municipio de Matagalpa (públicas y privadas) hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- La realización del análisis de puesto, sirve para compensar de forma equitativa y justa a los empleados, ubicándolos de manera que cada empleado tenga el cargo adecuado a sus habilidades.
- El análisis y descripción de puesto, ayuda a determinar los niveles de desempeño de cada uno de los empleados con las actividades asignadas, para crear planes de capacitación y desarrollo en el Área de Recursos Humanos.
- El análisis y descripción de puesto, exalta la manera en que los cambios del entorno organizacional afectan de forma directa e indirecta en el desempeño del empleado al momento de laborar en la empresa.
- Aunque, es uno de los principales componentes de la Administración de Recursos Humanos no todas las empresas lo ponen en práctica, al menos el 75% lo utilizan.
- En algunas empresas del municipio de Matagalpa existe un análisis de cargo bien detallado, en el cual describen los cargo de manera ordenada, por jerarquía de cargo (desde gerente o administración hasta el vigilante) clasificándolos de la misma manera (ver anexo 6-7).
- El 80% de las empresas públicas y privadas del municipio de Matagalpa, utilizan métodos los cuales son aplicados a los aspirantes de los cargos como son: entrevistas, cuestionarios, observación directa.
- El 10% de las empresas visitadas evalúan al ocupante del cargo por medio de términos de referencia, donde existe un puntaje para cada aspecto del cargo como: requisitos intelectuales, habilidades exigidas y requisitos físicos. El otro 10% no realizan evaluación de cargo.

- De acuerdo a lo que es la descripción de los cargos nos encontramos que al menos una empresa hace uso de esta, en la cual incluyen:
  - Identificación del Cargo
  - Jerarquía del Cargo
  - Requisitos del Cargo
  - Funciones
  
- Según los gerentes de estas empresas ellos realizan una evaluación de cargo de acuerdo al tipo de cargo en estudio de la empresa. Esto lo hacen cada 3 meses o cada 6 meses, otros lo hacen anualmente.

## **VII. BIBLIOGRAFIA**

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México McGraw Hill, 1988, 578páginas.

- Dessler Gary, Administración del Personal, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 6 edición, 1994, 715 páginas.
- Internet, [http:// www.gestiopolis.Com/dirgp/rec/anadesdis.htm](http://www.gestiopolis.Com/dirgp/rec/anadesdis.htm).
- Internet, <http://www.gestiopolis.Com/recurso/experto/catsexp/pagan/rh/no7/evalua cincargo.htm>
- Internet, <http://www.gestiopolis.Com/canales/derrhh/articulo/no5/descripciónanalisis cargo.htm>
- Internet, <http://www.gestiopolis.Com/recursos/documento/fulldocs/rrhh/descripción / analisis cargo.htm>
- Koontz Harold, Heinz Weihrich, Administración una Perspectiva Global, México, McGraw Hill, 12 edición, 254 páginas.
- Mondy Wayne, Robert M. Noe. Administración de Recursos Humanos, México, Prentice Hall, 6 edición, 1997, 663 paginas.
- Rul- Lan Gaspar Buades. Administración de Recursos Humanos, Etea, 2 edición, 420 páginas.
- Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional, México, 7 edición.
- Wether Jr. William B, Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw Hill. 4 edición. 1997, 486 páginas.
- Wether Jr. William B, Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw Hill. 5 edición. 2001, 582 páginas.