Análisis y descripción de cargos

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosas dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y análisis de puestos. La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; 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 una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones 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 (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

La descripción de puestos se divide en:

- Descripción genérica: Es explicar el conjunto de actividades del puesto.

- Descripción específica: Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- Claridad: Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.

- Sencillez: Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ése puesto.

- Concisión: Se debe de utilizar el menor número de palabras.

- Precisión: Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones

- Viveza: La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Análisis de Cargos

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda

cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, construidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

- Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.
- Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
- Normas sobre desempeño y carga de trabajo.
- Relaciones; interfaces del cargo.
- Supervisión; relaciones de dependencia.
- Período de calificación, prueba y adiestramiento.
- Condiciones de trabajo; peligros.
- Promoción y oportunidades de carrera.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a

trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

Para un buen análisis es importante que quien lo realiza se asegure de:

- Analizar el puesto en función de requerimientos mínimos.
- Que se analice el puesto en función de sus responsabilidades en el momento del análisis (ni anteriores, ni futuras).
- Que se analice el puesto como una unidad organizacional de trabajo evitando la contaminación con las características de quien o quienes lo ocupan.
- Que todas las especificaciones se verifiquen a través de todos los medios posibles evitando que el empleado "infle" o menosprecie sus responsabilidades.

En el método de grados Mercer, la forma más común de analizar un puesto es a través de una entrevista con quien o quienes ocupan este puesto. Es importante que sea una entrevista dirigida, y en estos casos, resulta muy conveniente contar con una guía o formato que facilite seguir un orden y que evite que olvidemos algún punto importante, por lo tanto, se sugiere:

- Explicar el propósito de la entrevista. No de ni más ni menos información de la que se necesita dar para que se entienda el objeto de la misma.
- Tratar de que el entrevistado se encuentre a gusto y evite interrupciones.
- Iniciar con preguntas directas y concretas.
- Darle tiempo suficiente al entrevistado para que piense las preguntas.
- Utilizar las técnicas de entrevista más idóneas en cada momento (reacción neutra, uso del eco, uso de la interpretación).
- Tomar nota sobre los aspectos relevantes pero sin dejar de prestar atención al entrevistado.

- Cuando se tengan dudas sobre la información que se nos da, procurar aclararlas con preguntas directas. No evaluar las respuestas del entrevistado ni hacerlo sentir que no le creemos.

- Terminar agradeciéndole al entrevistado su ayuda. No ofrecer opiniones ni pronósticos sobre el eventual resultado de la valuación. En todo caso explicar cuáles serán los siguientes pasos.

No existe un mejor momento para preparar un resumen o reporte del análisis que al momento de terminar la entrevista con el ocupante.

En ese momento se tendrá toda la información clara y fresca en la mente. Unos días después pueden significar el olvido de aspectos relevantes y nuestras notas pueden convertirse en documentos indescifrables.

Primero, debemos empezar por redactar la descripción genérica y específica del puesto (si el análisis incluye estas dos descripciones) cuidando, en el primer caso, de establecer el propósito o responsabilidad central del puesto y aclarando como se cumple con las responsabilidades y cuál es la finalidad de las mismas.

En el caso de la descripción específica, se debe redactar las 6 o 7 principales funciones o actividades en orden de importancia e indicando qué es lo que se hace, cómo se hace y para qué se hace.

Terminada la descripción y/o el análisis, es recomendable preparar el resumen, indicando de la manera más clara que sea posible, el grado en que se da cada uno de los factores de valuación, siguiendo el orden en que se valuará el puesto. Cabe mencionar que esto aumentará el grado de aceptación de los resultados, en una organización en que existe un Sistema de Valuación de Puestos hay que pensar en su mantenimiento.

En efecto, la creación de nuevos puestos y los cambios que sufren los puestos existentes hacen necesario reiniciar el proceso de análisis y valuación continuamente.

En general, la gente tratará de resolver muchos problemas de compensación a través del Sistema de Análisis y Valuación. Algunos de esos casos son:

- Sueldos bajos en comparación con el mercado.

- Personas que llegan al sueldo máximo dentro de su tabulador.

- Personas que no pueden ser promovidas a puesto de mayor responsabilidad.

- Cambios en algunas actividades del puesto.

- Personas que adquieren nuevas habilidades para hacer mejor su trabajo.

En la mayoría de estos casos, el sistema de análisis y valuación no será de ninguna ayuda pues sólo es útil para determinar la importancia relativa de los puestos.

Así que es conveniente dejar claro que un puesto valuado sólo debe ser vuelto a valuar cuando cambie su contenido de tal forma que se puedan suponer cambios en el grado en que se dan uno o más factores en dicho puesto.

En general, puede afirmarse que no existe absolutamente nada secreto acerca de un sistema de análisis y valuación. Sin embargo, afirmar que se debe comunicar todo lo relacionado con el sistema a todo el personal de una empresa puede ser un error gravísimo.

Los pasos para realizar el análisis del puesto son:

- **Aprobación de la Gerencia**. Los costos del análisis de puesto se presentan a la gerencia y esta determina si lo quiere o no, si tiene el presupuesto.

- **Objetivos**. Con el fin de ver en qué nos va a ayudar el análisis de puesto.

- **Información a los trabajadores.** Con la finalidad de que se sientan importantes y colaboren mejor con ésta. Los trabajadores deben de conocer en qué consiste este análisis.

Actividades para realizar correctamente el análisis de cargos

Las actividades para realizar correctamente el análisis son las que a continuación se indican:

- **Tener encabezado:** Debe de tener el título de que se trata el puesto. Aquí se pone el número o clave del trabajador, se le debe de dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto dentro de la organización. Debe de tener jerarquía, jefe y subordinado del puesto que se va a analizar. Se debe poner el nombre del analista y del superior del mismo y fecha del análisis.

- **Descripción del puesto:** Preferentemente debe realizarse a través de una entrevista y es importante saber llevarla para obtener los mejores resultados. La redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional.

Los beneficios que se obtienen del análisis de puestos son los siguientes:

- Para la empresa:
    - Lagunas o problemas que puede tener la organización.
    - Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.
    - Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.
- Para los supervisores:
    - Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
    - Evita interferencia en el mando.
    - La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.
- Para el trabajador:
    - Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
    - Impide que invada las actividades de otro trabajador.
    - Señala las fallas o aciertos del trabajador.
- Para el departamento de talento humano.
    - Facilita la conducción de entrevistas.
    - Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.
    - Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

Información Básica del Análisis y Descripción de Cargos para la Administración de Salarios.

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos que se realiza el trabajo.

Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos, para ello es prerrequisito conocerlo en profundidad lo cual implica hacer un análisis y descripción de puestos. Por lo tanto para una efectiva administración de las remuneraciones se debe utilizar el instrumento más importante como lo es El Análisis y Descripción de Cargos.

En una organización debe reinar la equidad y, el análisis de descripción de puestos de trabajo ha constituido una de las bases fundamentales dentro del sistema de Administración de Recursos Humanos; además que permite dar salario justo al trabajo ejecutado, o sea, “a trabajo igual, salario igual”. Dicha descripción se ha convertido en un documento que sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores.

Dicho sistema brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados

El Análisis de Puestos, que significa recabar información acerca del puesto, es la herramienta para poder valuar un puesto y trata de analizar un puesto en cada una de las actividades individuales que realiza un puesto.