

Guía para el Aprendizaje N° 2

Fecha: 01 A 30 de abril 2021

Nombre:

Curso:

Contenido: *Conociendo el proceso de diseño de cargos*

OA *Ejecutar tareas sistemáticas de descripción de cargos, de reclutamiento y de selección de personal, de acuerdo con las necesidades de una empresa, a los procedimientos establecidos y a la normativa vigente.*

DISEÑO DE CARGOS

Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Toda persona que trabaja en una organización, ocupa un cargo.

Para diseñar un cargo, se deben establecer cuatro funciones fundamentales:

- 1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir.*
- 2. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas.*
- 3. A quién deberá reportar el ocupante de un cargo, es decir, la relación con su jefe.*
- 4. A quién deberá supervisar o dirigir, es decir, su relación con los subordinados.*

El diseño de cargo es la determinación de las tareas y funciones, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos.

Descripción y especificación de cargos

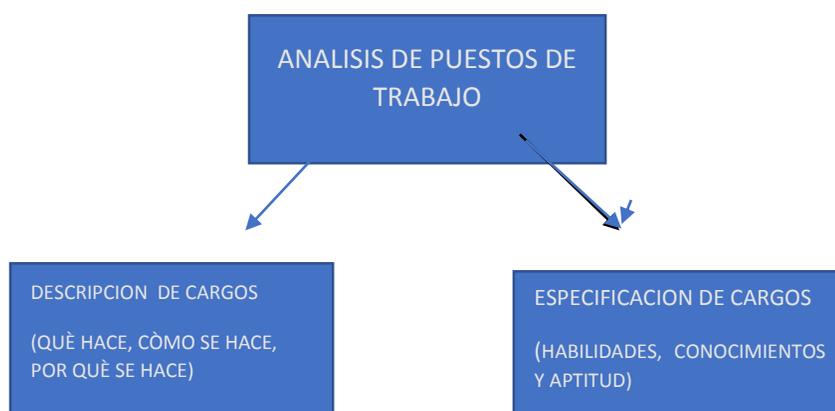
La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en cambio, las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, es decir conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante de un cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que la función que deberá desempeñar corresponde a las tareas que especifica el cargo en su descripción.

Descripción de cargos

La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos relevantes del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Especificación de cargos

Después de la descripción, sigue la especificación del cargo. Su objetivo es estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de una manera adecuada.



La **descripción** pone de relieve "qué se hace", "cómo se hace" y "por qué se hace". **En definitiva, define el trabajo en términos de contenido y alcance.** Supone elaborar un listado con las responsabilidades que conlleva el puesto de trabajo, las relaciones jerárquicas que le condicionan, las condiciones de trabajo, las responsabilidades de supervisión, etc. Es un producto del análisis de puestos de trabajo. En consecuencia, implica agrupar datos referidos todos ellos al puesto de trabajo.

La **especificación** determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Normalmente estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitud bajo. Para llevar a cabo esta tarea pueden ser consideradas diversas categorías.

Requisitos de la especificación del cargo

En general, la especificación de cargos se divide cuatro áreas de requisitos que se pueden aplicar casi siempre a cualquier tipo de cargo:

1.- Requisitos intelectuales: Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. (Ejemplo: tipo y nivel de estudios)

Factores de especificaciones

- 1.- Instrucción básica
- 2.- Experiencia básica
- 3.- Adaptabilidad al cargo
- 4.- Iniciativa necesaria
- 5.- Aptitudes necesarias

2.- Requisitos físicos:

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. (Ejemplo: capacidad para cargar peso)

Factores de especificaciones

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

3.- Responsabilidades implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además del trabajo normal y sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados. (Ejemplo: capacidad de discreción)

Factores de especificaciones

- 1.- Supervisión de personal
- 2.- Material, herramientas o equipo
- 3.- Dinero, títulos de valores o documentos
- 4.- Contactos internos o externos
- 5.- Información confidencial

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o riesgoso, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. (Ejemplo: manipulación de químicos inflamables)

Factores de especificaciones

- 1.- Ambiente de trabajo
- 2.- Riesgos

Ejemplo de descripción y especificación de un cargo:

Empresa: Los alerces Ltda. Cargo: Secretaria

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	ESPECIFICACIÓN DEL CARGO
<i>Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, carpetas, informes y folletos, firmar los comprobantes de recibo y archivarlos</i>	Requisitos intelectuales <i>Instrucción básica: Secretariado o equivalente, con conocimientos en digitación de textos.</i>
<i>Preparar y digitar cartas y oficios.</i>	<i>Experiencia de trabajo: Familiaridad con las normas y funciones del cargo.</i>
<i>Enviar textos y asuntos recibidos para compilar los informes</i>	Otras aptitudes: <i>Cortés, discreto y responsable, buena redacción, rapidez digital, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y de desarrollo, coordinación mental y excelente razonamiento abstracto, noción del tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.</i>

Organizar y mantener los archivos de documentos y cartas y los registros; determinar su localización, cuando se necesite, e informar de los compromisos al superior.	Responsabilidad • Contactos: Mucha discreción en asuntos confidenciales y tacto para lograr cooperación.
Mantener los elementos necesarios del cargo: material de oficina, servicios generales, solicitudes y pedidos; participar en compromisos menores que son de responsabilidad de su superior, bien sea recordándoselo o asistiendo a ellos.	Condiciones de trabajo • Ambiente de trabajo: propio de oficinas, salas de reuniones.
Ejecutar otras tareas relacionadas con las descritas, según el criterio de su superior.	

Actividad/ TRABAJO FORMATIVO

Objetivo: Elaborar el análisis de cargos, según características propias de la descripción del cargo y de la especificación del cargo.

Imagine que usted es el analista encargado para diseñar los cargos de la empresa Los Alerces Ltda. Junto a su equipo de trabajo, se le encomienda la tarea de analizar los siguientes cargos: Guardia, Gerente General, Publicista.

Caso 1

Empresa: Los alerces Ltda. Cargo: **Guardia**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	ESPECIFICACION DEL CARGO

Caso 2

Empresa: Los alerces Ltda. Cargo: **Gerente general**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	ESPECIFICACION DEL CARGO

Métodos de descripción y especificación de cargos

Existen diversos métodos para realizar la descripción y especificación de cargos, los más utilizados son:

- 1.- Observación directa
- 2.- Cuestionario
- 3.- Entrevista directa
- 4.- Métodos mixtos

1.- Método de observación directa: Este método consiste en observar directamente al ocupante de un cargo durante el desarrollo de sus funciones. Esta observación la realiza el analista de cargos, quien realiza anotaciones de los datos claves en una hoja de análisis de cargos, a medida que los va observando. Este método es recomendable para ser aplicado en trabajos en los que se efectúan operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos (por ejemplo, el cargo de un cajero).

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos
- No requiere que los ocupantes del cargo dejen de realizar sus labores
- Ideal para aplicarlo en trabajos sencillos y repetitivos

Desventajas:

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo o verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo a cargos que no sean sencillos o repetitivos.

2.- Método del cuestionario: Para el desarrollo de este análisis, es necesario solicitarle al personal que contesten un cuestionario de análisis de cargo y registren todas las indicaciones posibles acerca del cargo, sus funciones y sus características. Se debe tener especial cuidado al elaborar el cuestionario ya que debe estar estructurado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Ventajas:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente, proporcionando una visión más amplia de su contenido y características.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- Es el que más personas abarca, ya que el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos.

- *Es el método ideal para analizar los cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.*

Desventajas:

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

3.- Método de la entrevista: *Consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo, es decir entrevistando directamente al personal.*

Ventajas:

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

Desventajas:

- *Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.*
- *Se pierde demasiado tiempo.*
- *Tiene un costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.*

4.- Método mixtos: *Es recomendable utilizar más de un método para realizar un análisis más certero, esto es debido a que cada método por separado tiene ventajas y desventajas. Para contrarrestar esto, es conveniente utilizar métodos los mixtos:*

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

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

Etapas del análisis de cargos

Un programa de análisis de cargo, comprende de las siguientes etapas:

Etapas de planeación

Corresponde a la fase en que se plantea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargo requiere los siguientes pasos:

- 1. Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis.*
- 2. Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste.*
- 3. Elaboración del cronograma de trabajo que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis.*
- 4. Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse.*
- 5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis.*

Etapa de preparación:

En esta fase se prepara a las personas y los materiales de trabajo necesarios

para realizar el análisis:

- 1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.*
- 2. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.)*
- 3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a los supervisores y a todo el personal incluido en el análisis de cargos).*
- 4. Recolección previa de los datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, herramientas, materiales, formularios, etc. Utilizados por los ocupantes de los cargos).*

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 datos sobre los cargos mediante los métodos de análisis elegidos.*
- 2. Selección de los datos obtenidos.*
- 3. Redacción provisional del análisis, realizada por el analista de cargos.*
- 4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la verifique.*
- 5. Redacción definitiva del análisis de cargo.*
- 6. Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo, para su aprobación.*

Objetivos de la descripción y de la especificación de cargos

Los principales objetivos son:

- 1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc. Como base para el reclutamiento de personal.*
- 2. Determinar el perfil 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 la capacitación del personal.*

4. *Determinar las escalas salariales (mediante la evaluación y clasificación de cargos), según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios del mercado del trabajo, como base para la administración de salarios.*
5. *Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y 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 a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.*

Actividad:

- 1.- *Explique la diferencia entre mercado laboral y mercado de Recursos humanos.*
- 2.- *Respecto a la rotación de personal, analice las dos situaciones que se generan dentro de una organización:*
 - a) *Cuando la rotación de personal está controlada por la organización.*
 - b) *Cuando la rotación de personal se genera sin que la empresa lo tenga planificado.*

Para ampliar los aprendizajes vea el siguiente link
<https://youtu.be/G7SoD8PVjBo>
<https://youtu.be/JB6h2mTxyns>

Enviar respuesta a las Profesoras

Mònica Carrasco correo: monica.carrasco@colegiofernandodearagon.cl 4°C

Ana Rivera correo: ana.rivera@colegiofernandodearagon.cl 4°B