

ANÁLISIS DEL TRABAJO

Comprender sobre el proceso del análisis de cargo en una organización.



Introducción

01 Conceptos generales sobre análisis de cargo y otros relacionados

02 Elementos que deben contener las descripciones de cargos

03 Métodos y procesos para realizar el análisis de cargo

04 El diseño de cargos como factor motivacional y de satisfacción laboral



Cierre



Referencias



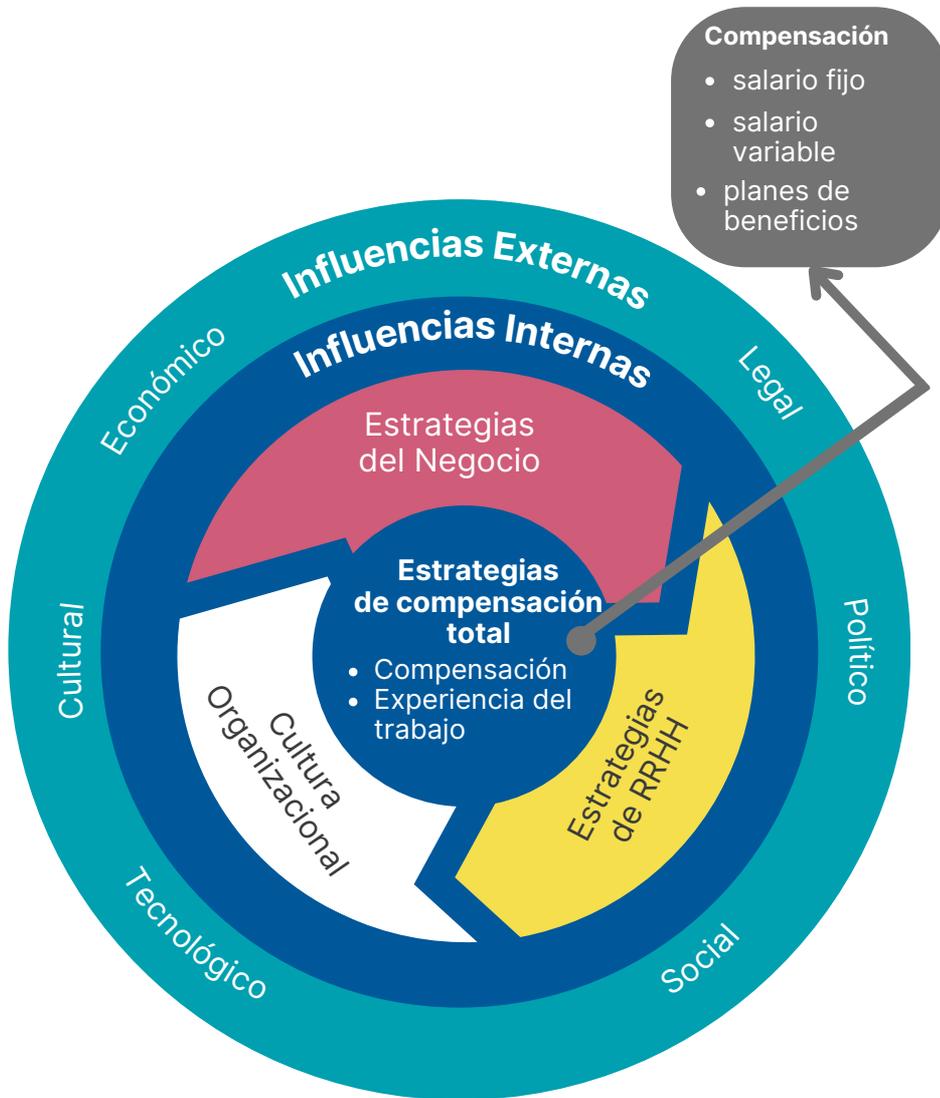


El análisis del cargo es fundamental como base para realizar posteriormente el proceso de valoración de cargos, determinando el valor relativo de cada cargo y, con base en ello, construir la estructura salarial, permitiendo a la organización tener una **referencia técnica y objetiva para las asignaciones de salario fijo a sus trabajadores.**

El Modelo de Compensación Integral propuesto en la ponencia titulada Impacto de la LOTT en las Estrategias de Compensación (Esteves, 2023), publicada en Jornadas LOTTT: Evaluación del primer año de vigencia. (Vásquez, 2013, 121-132), evidencia que las Estrategias de Compensación incluyen dos aspectos fundamentales: 1) Aquellas referidas tradicionalmente como Compensación como salario fijo, salario variable y planes de beneficios y 2) Experiencia de Trabajo o también llamado Salario Emocional. En el presente tema, entonces nos referiremos a la metodología para determinar estructuras de salario fijo.

Figura 1

Esquema del Sistema Integral de Compensación



Nota: elaboración propia (2021)

Extraído de Ponencia Impacto de la LOTTT en las Estrategias de Compensación (Esteves, 2013), publicada como parte del libro: Jornadas LOTTT: Evaluación del primer año de vigencia (Vásquez, 2013, 121-132)



La metodología para elaborar estructuras salariales (tabuladores salariales), nos permite contar con una referencia para la asignación del salario fijo que garantice la equidad interna en la organización.

La equidad interna se refiere a **la percepción que tienen los colaboradores de la justicia de las estrategias de compensación** y, en específico sobre la justicia de los salarios fijos, es decir, que las asignaciones de salarios fijos obedezcan al nivel de responsabilidad, exigencias del cargo y al nivel de desempeño que presentan en la ejecución del trabajo.

La metodología para elaborar estructuras salariales abarca tres procesos:

- 1 análisis de cargos,
- 2 valoración de cargos,
- 3 elaboración de tabulador salarial.





El proceso del análisis del Trabajo es el primer paso en la metodología para construir la estructura salarial. De hecho, podemos decir que el análisis del trabajo es el proceso de investigación sobre el fenómeno del trabajo, el cual puede hacerse en varios niveles:

- actividad general de la sociedad,
- en un sector de industria,
- en una organización específica,
- a nivel de los cargos o puestos.

El análisis del trabajo de cargo en cualquiera de estos niveles, tendrá como objetivo el buscar mayor eficiencia, es decir, **mejorar la ejecución del trabajo como actividad productiva del hombre.**

Nos enfocaremos ahora en el último nivel descrito, el análisis de cargo o puestos. Veamos varias definiciones:



Chiavenato (1988) nos dice que el análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones se registran inicialmente en el documento denominado Descripciones de Cargos. (p. 276),

También encontramos la definición de Varela (2006): “El análisis del puesto es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño” (p. 74),

Por último, citaremos a Chiavenato (2002): “...el análisis del trabajo es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos”. (p. 185.)



Hemos desarrollado el siguiente concepto de análisis del trabajo Esteves (2012):

Un proceso sistemático de investigación para obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con el puesto de trabajo; determinando el contenido y las exigencias necesarias para ejercerlo y así poder tomar decisiones para lograr mayor eficiencia en el trabajo.

Noe y Mondy (1997) afirman que "...el análisis de cargos es la función más importante de la administración de recursos humanos" (p. 92), opinión que coincide con Chiavenato (1988) al decirnos, "...el análisis de cargo es una herramienta fundamental de la administración de personal" (p. 276).

El análisis del trabajo, según Mondy y Noe (1997), se debe realizar cuando:

- se crea una organización y se determina la división de las funciones y actividades, estableciendo los diferentes cargos de dicha empresa,
- se crean nuevos cargos o puestos de trabajo en una empresa ya existente y operativa,
- cambios en el cargo o puestos de trabajo, bien sea del contenido (actividades, tareas o funciones), aspectos tecnológicos, de procedimientos o de los requerimientos en competencias para ejercer con éxito dicho cargo.





Para hablar de los beneficios del análisis de cargos, o más específicamente de sus resultados, como lo son de las descripciones de cargos, podemos adaptar lo dicho por Varela (2006):

Figura 2
Resultados de las descripciones de cargo

	Beneficios
Empresa	<ul style="list-style-type: none">Mejor distribución del trabajoEstablece responsabilidades de las actividadesMejora la coordinación de actividadesAyuda a Identificar los actores críticos de cada cargo
Supervisores	<ul style="list-style-type: none">Conocimiento de las actividades bajo su supervisiónFacilita la explicación a los colaboradoresLe permite una herramienta para el seguimiento del trabajo y evaluaciónTener claro cualidades para la búsqueda de personalPermite establecer brechas a atender en capacitación
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none">Conocer con precisión lo que debe hacer y sus responsabilidadesPermite evaluar su trabajoDelimitar el alcance de su trabajo con respecto al resto de los colaboradoresAyuda a identificar brechas de desempeño a atender con capacitación
Área de Recursos Humanos	<p>Es la base de todos los procesos de recursos humanos, teniendo claramente definidos las responsabilidades de cada cargo pero también el perfil que debe tener el ocupante para lograr ejercerlo con eficacia. Es la materia prima para llevar a cabo procesos como: reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo, plan de carrera, evaluación de desempeño, compensación e higiene y seguridad.</p>

Nota: extraído de Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones, de Varela (2006)



Entonces, podemos decir que al obtener las descripciones de cargos como producto del proceso de análisis del cargo, se establece lo que se espera en cada uno de ellos: **establecer el deber ser, en cuanto a las responsabilidades** (actividades, tareas o funciones), así como también las competencias o características que debe poseer el ocupante a fin de tener éxito en el ejercicio del cargo. Por esta razón, se enfatiza en que las descripciones de cargos son la materia prima para todos los procesos de recursos humanos, entendiendo que tenemos como objetivo garantizar a la organización el contar con el talento idóneo, tanto en cantidad como en calidad, para un momento determinado. Veamos, de forma resumida, la aplicación de las descripciones de cargos para cada uno de los procesos:

Reclutamiento

Nos permite establecer estrategias de marketing, a fin de poder atraer a aquellos candidatos idóneos según las competencias requeridas establecidas en las descripciones de cargos. Podemos enfocar nuestros esfuerzos en aquel target acorde con el perfil requerido, utilizando la vía más conveniente de captación.



Selección

Podemos, con mucha precisión, establecer técnicas de selección de personal para identificar y evaluar en los diferentes candidatos aquellas competencias que se requieren en el cargo: si se selecciona a aquel candidato más idóneo y en caso de tener alguna brecha de entrada en las competencias, poder planificar las acciones para cerrarlas.





Evaluación de desempeño

Comparando el desempeño real de cada trabajador con lo establecido como ideal en las descripciones de cargo, se pueden identificar brechas en las diferentes competencias y, como parte del proceso de evaluación, llegar a acuerdos con el trabajador para llevar a cabo acciones para desarrollar las competencias necesarias, de tal forma que el trabajador mejore su desempeño y se parezca cada día más al ideal representado en la descripción.



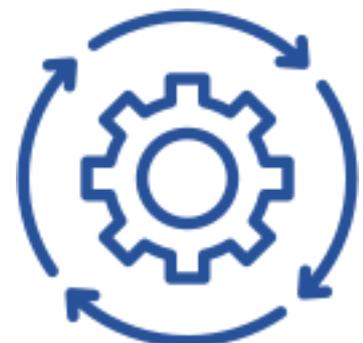
Capacitación o entrenamiento

En caso de identificar brechas en las competencias del empleado, con respecto a lo establecido en las descripciones de cargos, la capacitación es una de las estrategias, entre muchas otras, que se llevan a cabo para cerrar dichas brechas y mejorar el desempeño del cargo que se ejerce en un momento determinado.



Desarrollo

Se pueden establecer las rutas naturales de carrera y, al evaluar el potencial de los empleados con respecto a cargos a ejercer a futuro, podemos determinar aquellas competencias que debemos desarrollar y las estrategias de acción para lograrlo. Se definen planes de carrera para los empleados con potencial.





Higiene y seguridad

En las descripciones de cargo, con base en las responsabilidades que se tienen en cada uno de ellos, se establecen los riesgos a los cuales se someterá el empleado y, de esa manera, podemos determinar qué medidas preventivas tomar para minimizar esos riesgos.



Compensación

Al haber establecido en las descripciones tanto las actividades, tareas y funciones de cada cargo, como también el perfil de competencias requerido para ejercer el mismo, podemos determinar con precisión la metodología que estudiaremos en esta cátedra, el valor relativo de cada cargo, estableciendo sus niveles de responsabilidad, a partir de los rangos salariales del tabulador. Así se garantiza la equidad interna.



Antes de seguir profundizando en el análisis del cargo, trataremos el tema de la estructura organizacional, paso previo al establecimiento de los cargos. Marcano (1992) dice "...que cuando las unidades administrativas se ordenan y trabajan coordinada y armoniosamente, constituyen lo que llamamos estructura organizativa, es decir, las unidades estructurales que, como un todo, forman la organización" (p. 25). El mismo autor define el organigrama como "...la fotografía o la representación estática de la estructura formal de una organización" (p. 29).



Tenemos dos tipos de estructuras organizativas:



1

organigrama estructural: nos indica las unidades administrativas y cómo se relacionan entre sí.

2

organigrama funcional: nos indica los puestos de trabajo o cargos y cómo se relacionan entre sí.

Establecer la estructura organizativa (organigrama estructural y funcional) en la empresa es fundamental como principio de la división del trabajo, donde tenemos que establecer con precisión el alcance de cada uno de los roles necesarios para poder llevar a cabo el negocio. En esta división del trabajo encontramos otros conceptos relacionados y relevantes para la materia que nos ocupa:

Cargo o puesto de trabajo

Chiavenato (1988) afirma que el cargo “...es una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes a otras asignaciones de trabajo” (p. 275). Urquijo y Bonilla (2008) nos dicen que el puesto de trabajo es la ubicación señalada para una actividad laboral.





Vemos en estas definiciones que el cargo diferencia a un rol con respecto al resto de los roles en una organización, estableciendo el alcance de los mismos.

Posición o plaza:

Rimsky (2005) establece que se refiere a la cantidad de personas que ocupan un puesto determinado. Las posiciones pueden estar ocupadas o vacantes.

Veamos un ejemplo:



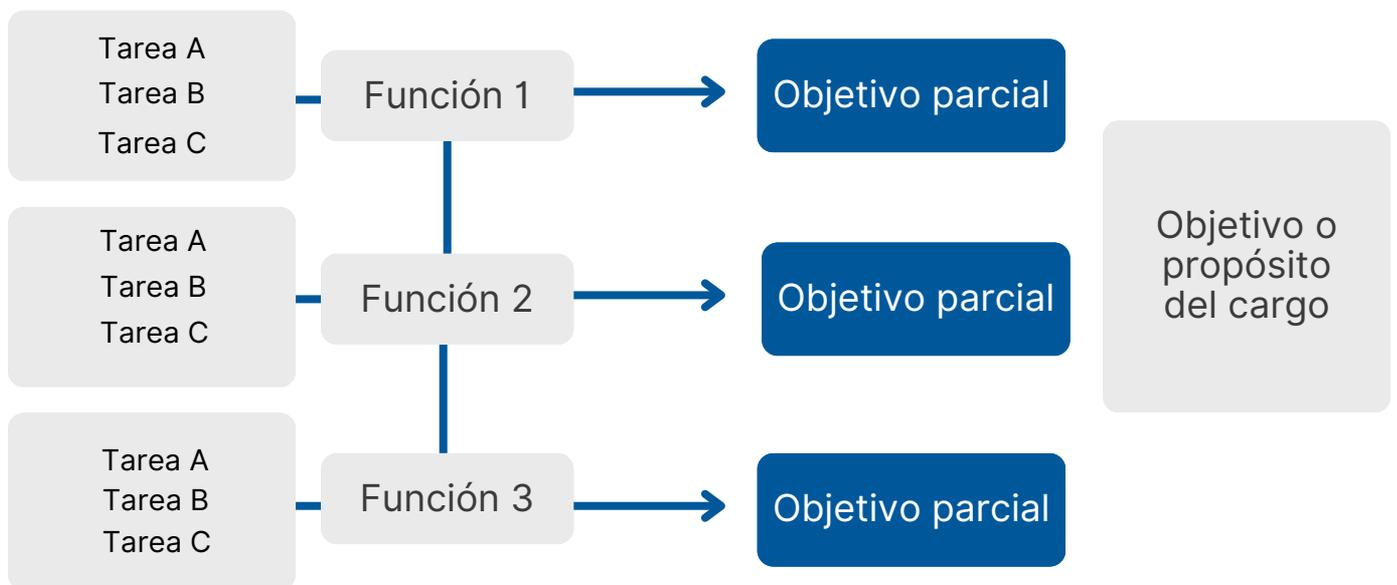


En este ejemplo, tenemos el organigrama funcional de una gerencia de administración, donde se representan los cargos que la conforman. ¿Cuántos cargos hay en este organigrama? Existen tres cargos o puestos: gerente de administración, secretaría y analista. ¿Cuántas posiciones del cargo de analista hay en este organigrama? Existen tres posiciones del cargo de analista.

Veamos un diagrama que muestra los aspectos que conforman un cargo o puesto de trabajo complejo:

Figura 4

Puesto de trabajo o cargo



Nota: extraída de *Puesto de trabajo o cargo*, de Urquijo y Bonilla (2008)



Todo cargo tiene un objetivo y propósito definidos. El objetivo definido por Urquijo y Bonilla (2008) es el fin que se pretende alcanzar con la actividad del puesto que, además, es de orden trascendente, y que tiene como propósito la intencionalidad que orienta a esas actividades hacia el objetivo del mismo. Dependiendo del nivel del cargo, podemos tener un objetivo o propósito del cargo global que a su vez necesita varios objetivos parciales; en el caso de cargos más simples, a lo mejor no existen estos objetivos parciales, sino solo los globales.

Para el logro de los objetivos del cargo se pudiese, dependiendo también de la complejidad del cargo, cumplir varias funciones o tareas. Entendemos por **tareas aquellas actividades laborales más simples con significación plena en sí mismas.** Rimsky (2005) afirma que las tareas "...son una actividad que es posible individualizar en el desempeño de un trabajo dado y que constituye uno de los componentes del trabajo" (p. 24).

Se habla de **función cuando se trata de varias tareas homólogas,** necesarias para cumplir un objetivo (Urquijo y Bonilla, 2008).

Veamos un ejemplo común para entender la diferencia entre actividad, tareas y funciones, tomando como caso el cargo de recepcionista que todos conocemos con claridad:

movimiento:
agarrar el teléfono.

tarea: atender llamadas telefónicas de clientes, proveedores y personal en general, a fin de canalizar las necesidades.

función: controlar las llamadas telefónicas recibidas y atendidas tanto por el personal interno como externo.

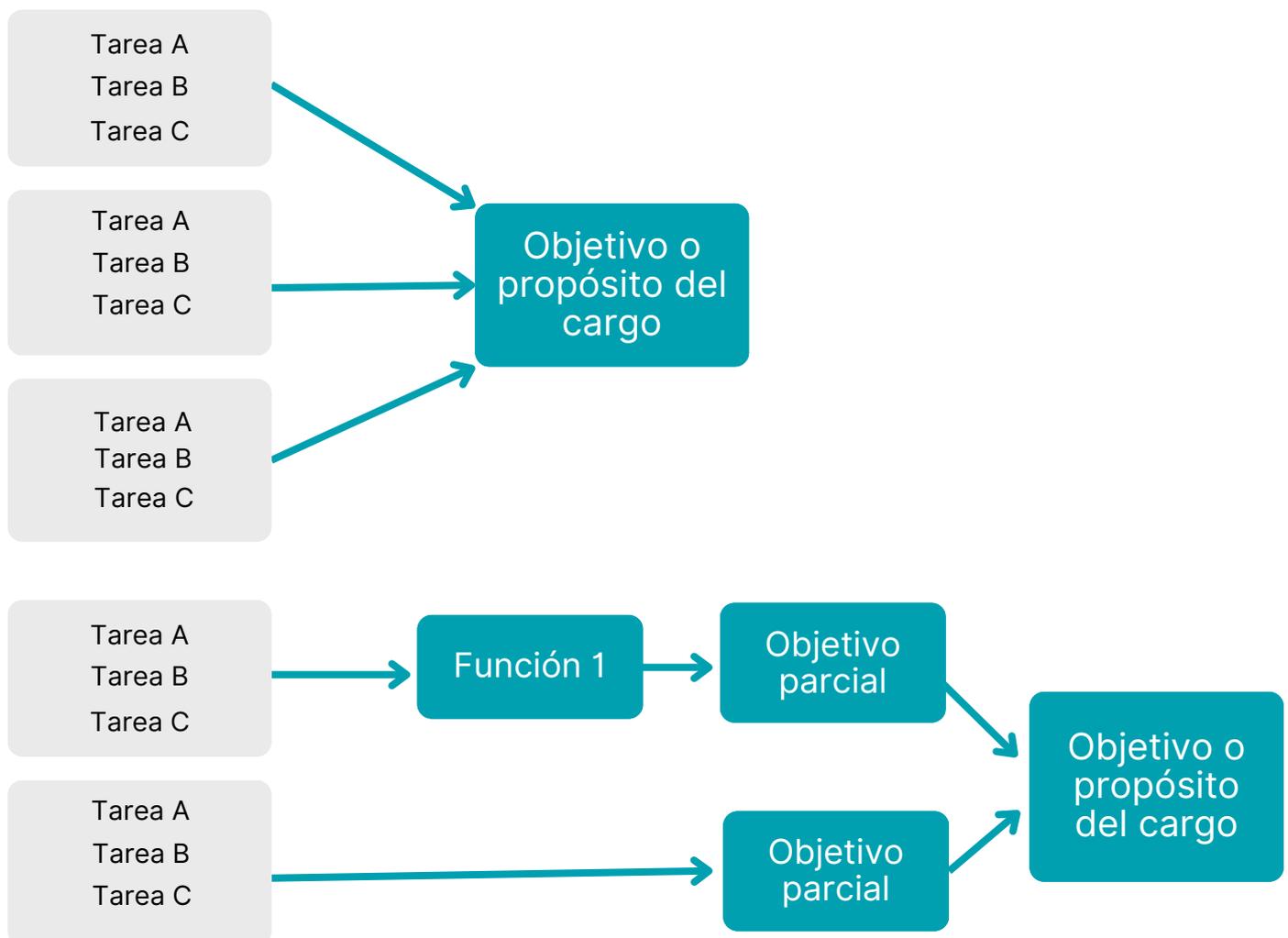


Vemos cómo de acuerdo al diseño del cargo de recepcionista, podemos tener diferentes visiones de sus tareas y funciones. Esto lo determina la división de trabajo que haya realizado esa empresa en particular. Ninguna es mejor que la otra, **simplemente son diferentes y su alcance, por lo tanto, también es diferente**. Por esta razón, no podemos tomar de otra empresa sus descripciones de cargo sin hacer el análisis del trabajo correspondiente a la empresa en cuestión. Los cargos no son iguales entre las empresas, debido a que obedecen a objetivos y estructuras organizativas diferentes.

Podemos encontrar muchas configuraciones de cargos, dependiendo de su complejidad y del nivel de responsabilidad. Veamos dos ejemplos:

Figura 5

Configuraciones de cargos



Nota: adaptado de Puesto de trabajo o cargo, de Urquijo y Bonilla (2008)



Los autores coinciden en los elementos que deben contener las descripciones de cargos. Veamos cómo los muestra Chiavenato (1988):

- identificación del puesto de trabajo
- descripciones de funciones o contenido del puesto
- especificaciones o exigencias del puesto.

Se resumen los elementos de cada uno de los puestos en el siguiente cuadro:

Figura 6

Elementos que debe contener el análisis de cargos

A. Identificación del cargo

I. Identificación y ubicación del cargo:

1. Título del cargo y código: denominación o nombre del cargo y el código que se usa para facilitar su identificación.
2. Ubicación: unidad administrativa a la cual pertenece el cargo. Debe indicarse desde el más global hasta el más específico: gerencia, división, departamento, y/o sección.
3. Plazas del cargo: números de posiciones que existen del mismo cargo e indicar números de ocupantes y números de vacantes.
4. Posición jerárquica: se debe señalar nivel y ubicación en la estructura organizacional (organigrama) de la empresa; señalando los cargos superiores inmediatos (supervisión) y los cargos inferiores inmediatos (subordinación).
5. Nivel del cargo: ubicación en la escala salarial.
6. Tipo de supervisión: algunos cargos requieren supervisión directa e inmediata y otros una supervisión indirecta o general.
7. Fecha: indicar la fecha de elaboración y revisiones del análisis del cargo.

II. Resumen del cargo:

- Se debe señalar la razón de ser o esencia del cargo. Se habla de objetivo como el fin o la finalidad que se pretende alcanzar con la actividad del puesto y de propósito como la intención que orienta la actividad de un puesto de trabajo hacia un objetivo. Propósito y objetivo forman los dos extremos de la finalidad la tendencia hacia el fin y el fin mismo.
- El resumen del cargo debe ser clara, concisa y general, de tal modo que exprese aquello que lo distingue de los demás cargos de la Empresa. Es una indicación del marco específico en que se muestren el qué (funciones), el por qué (razón de la función) y el con qué recursos para hacer la labor).
 - Qué se hace: se expresa con un verbo.
 - Cómo se hace: se expresa por medio de una serie de frases separadas por comas.
 - Por qué se hace: se expresa en infinitivo.

B. Contenido del cargo

Se debe detallar las actividades (funciones y tareas) que son responsabilidades del cargo. Para cada actividad se debe señalar:

¿Qué hace?	Funciones, tareas y resultados.
¿Cuándo lo hace?	Periodicidad de cada tarea o función.
¿Cómo lo hace?	Equipos, materiales y procesos.
¿Dónde se hace?	Lugar y condiciones de trabajo.
¿Para qué lo hace?	Objetivo y finalidad.

C. Exigencias o especificaciones del cargo

- I. Visión analítica
- II. Visión integrativa



Con relación a las exigencias o especificaciones del cargo, podemos identificar qué es lo que usualmente se ha denominado como el perfil del cargo: conjunto de requerimientos en cuanto a cualidades que son necesarias para ejercer con éxito dicho cargo.

Estos requerimientos deben resultar del **análisis de las funciones y responsabilidades que tiene el cargo**; representa, como indican Urquijo y Bonilla (2008), una silueta del cargo o, como hemos dicho antes, el ideal del cargo no se trata de las exigencias presentes en el ocupante. Es como si el perfil del cargo es negativo y el perfil del ocupante es positivo.

Obviamente debemos procurar que el perfil del ocupante sea lo más cercano posible al perfil del cargo y, en caso de haber diferencias, debemos buscar aquellas estrategias para minimizar dichas diferencias. **Todos los procesos de recursos humanos están orientados a lograr el cierre de brechas en estas competencias requeridas según el perfil del cargo**, identificadas con el análisis del cargo y representadas en las descripciones de cargos.

Figura 7

Estrategias para cerrar brechas



Nota: elaboración propia (2021)



Urquijo y Bonilla (2008) continúan explicando que “...existen dos corrientes principales respecto a la consideración de las exigencias o requisitos de los puestos de trabajo: a) La visión analítica, que polariza estos aspectos exigenciales, representándolos en forma particularizada en una especie de amplio espectro; y b) La visión integradora, que busca una coherencia y síntesis de los mismos como el láser”.

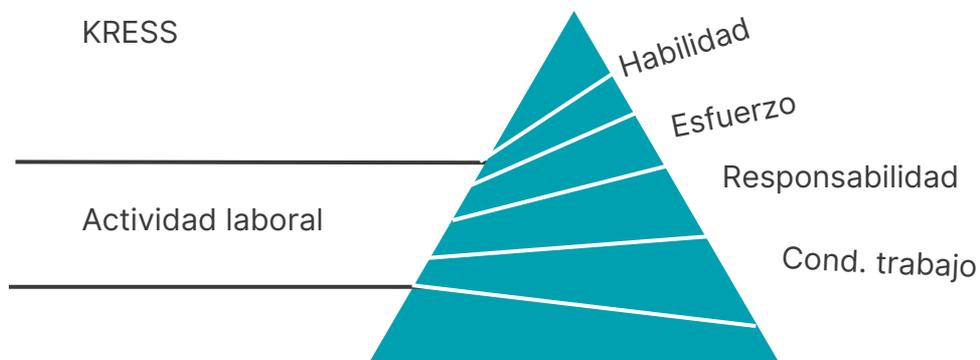
A continuación, detallaremos estas dos visiones que tienen como objetivo determinar aquellas cualidades que debe contener el perfil del cargo. Es importante definir esta visión desde el momento de elaborar las descripciones de cargos, debido a que como hemos dicho representa la materia prima para posteriormente ejecutar el proceso de valoración de cargos.

Visión analítica

Uno de los iniciadores de esta visión es Kress (1940). Aún esta metodología sigue vigente en la gestión del talento de las empresas.

Para determinar las exigencias o requisitos para un cargo, debemos hacer un análisis para descomponer los elementos. El mismo autor nos enfatiza que es como ver el fenómeno del trabajo humano a través de un prisma, resultando varios factores que podemos someter a medición de forma separada (Urquijo y Bonilla, 2008).

Figura 8
Visión analítica



Nota: adaptado de Visión analítica, de Urquijo y Bonilla (2008)



Según esta visión podemos, entonces, identificar los factores y subfactores que representan las exigencias o requisitos del cargo:

Figura 9

Factores y subfactores de los requisitos del cargo

Habilidades

- Formación
- Experiencia
- Iniciativa

Esfuerzo

- Físico
- Mental

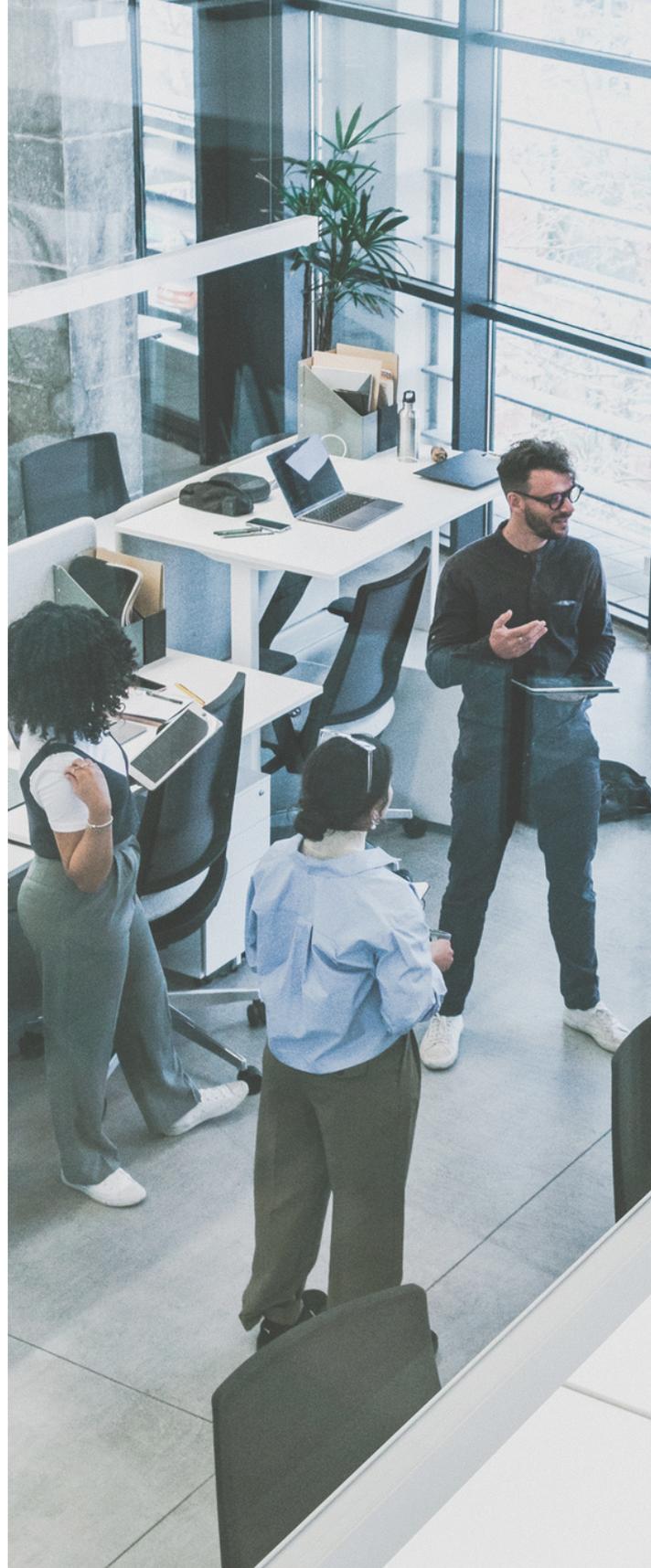
Responsabilidad

- Por equipos
- Por calidad
- Por personas
- Por dinero

Condiciones de trabajo

- Ambientales
- Psicológicos
- Por riesgo

Nota: adaptado de Puesto de trabajo o cargo, de Urquijo y Bonilla (2008)

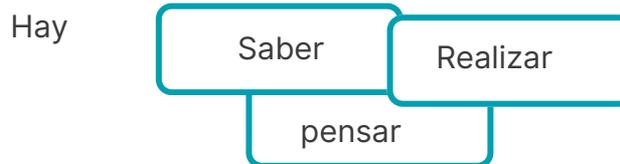


Visión integrativa

Entre los autores que desarrollaron esta visión para determinar las exigencias de los cargos, tenemos a: HAY, y sus asociados (Urquijo y Bonilla, 2008). Actualmente constituye una metodología muy utilizada a nivel global. En esta visión, los factores se relacionan e integran, no son excluyentes.

Urquijo y Bonilla (2008) nos aclaran que, en todo cargo o posición, se requieren ciertos conocimientos (**saber**), que se derivan del diseño del mismo, con el fin de tener la capacidad de ejecutar las acciones (**realizar**) requeridas para alcanzar la finalidad u objetivo y este se consigue resolviendo las situaciones o problemas (**pensar**) que surgen en el ejercicio del cargo.

Figura 10
Visión integrativa



Nota: adaptado de *Visión analítica*, de Urquijo y Bonilla (2008)

Entonces, veamos a continuación los factores y subfactores que determinan las exigencias del cargo, según esta visión integrativa:

Figura 11
Saber, pensar y realizar

Saber:

- Conocimientos y habilidades gerenciales
- Conocimientos y habilidades teóricos / prácticos
- Conocimientos de relaciones humanas

Pensar:

- El ámbito en que piensa
- La complejidad del problema

Realizar:

- Magnitud de los objetivos a lograr
- Impacto de los posibles errores
- Libertad para actuar

Nota: adaptado de *Visión analítica*, de Urquijo y Bonilla (2008)



Al comienzo del presente tema mencionamos que el análisis del cargo es un proceso de investigación que tiene como objetivo recolectar información; ahora nos ocuparemos de explicar aquellos métodos que se utilizan para recolectar la información necesaria para poder elaborar las descripciones de cargos.

Observación directa

Consiste en que la persona que tenga como responsabilidad levantar la información, observe directamente al trabajador mientras ejerce su cargo, haciendo los registros correspondientes. Una vez que se haya realizado la observación y registrado toda la información, se deberá consolidar la data obtenida y redactar la descripción de cargo.

Cuestionario

Se elabora previamente un cuestionario escrito para poder levantar la información. Este puede incluir preguntas cerradas, a modo de formulario, o preguntas abiertas. Continúa diciendo el mismo autor (Vargas, 1994) que este cuestionario se le entrega o envía al titular del cargo, quien lo completará y lo entregará de vuelta con toda la información requerida. La persona responsable del levantamiento de la información tendrá que consolidar toda la información y con base en la misma redactar la descripción del cargo.

Entrevista

La recolección de la información se hace de forma directa en el sitio de trabajo, intercambiando preguntas relacionadas con el cargo y haciendo los registros pertinentes. Una vez obtenida toda la información de las entrevistas, se deberá consolidar la data y redactar la descripción de cargos.



Veamos una comparación entre los tres métodos de recolección de información para poder elaborar las descripciones de cargos:

Figura 12

Métodos para realizar el análisis del trabajo

Métodos para realizar el análisis del trabajo

	Tiempo	Costo	Validez de información	Manejo de información	Nivel del costo	Nivel del analista
+	Observación Directa	Observación Directa	Observación Directa	Cuestionario	Entrevista	Entrevista
↑	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Observación Directa	Cuestionario	Cuestionario
↓	Cuestionario	Cuestionario	Cuestionario	Entrevista	Observación Directa	Observación Directa

Nota: elaboración propia (2021)

Vemos que el método de observación directa es aquel que conlleva más tiempo y costo, pero es también el método con mayor validez. Luego tenemos la entrevista, tomando en cuenta esta misma variable y por último tendríamos el método del cuestionario, con menos tiempo y costo, pero también con menos validez de la información recolectada.

Cuando analizamos la comparación en la variable del manejo de la información, tenemos que el **cuestionario nos brinda una mayor facilidad en el manejo de la información para consolidar toda la data registrada** al estar en un documento escrito y para así redactar las descripciones de cargos, le sigue el método de observación directa y, con menos facilidad para el manejo de la data, la entrevista.



Cuando hablamos de la variable de nivel del cargo, nos referimos al nivel jerárquico que tiene el cargo del cual queremos levantar la información y elaborar posteriormente la descripción de cargo. Entonces, tenemos que la entrevista nos es muy útil para levantar la información de cargos altos en la estructura organizativa, como cargos gerenciales y ejecutivos; luego tenemos el uso del cuestionario y, por último, para recolectar información de los cargos más operativos o bases, es más idóneo usar el método de la observación directa, siendo estos cargos mucho más repetitivos.

La última variable a considerar en esta comparación es el nivel de preparación que debe tener la persona que realiza el levantamiento de la información de los cargos. **La utilización de la entrevista como método de recolección de datos** es la que requiere mayor preparación del profesional responsable de llevar a cabo la tarea, no solo para el momento de diseñar el formato del registro, sino también, y en especial, para realizar la entrevista y que se garantice la eficiencia en la misma para obtener la información. Luego encontramos el método de cuestionario y, por último, el método de observación directa que requiere de menos preparación.

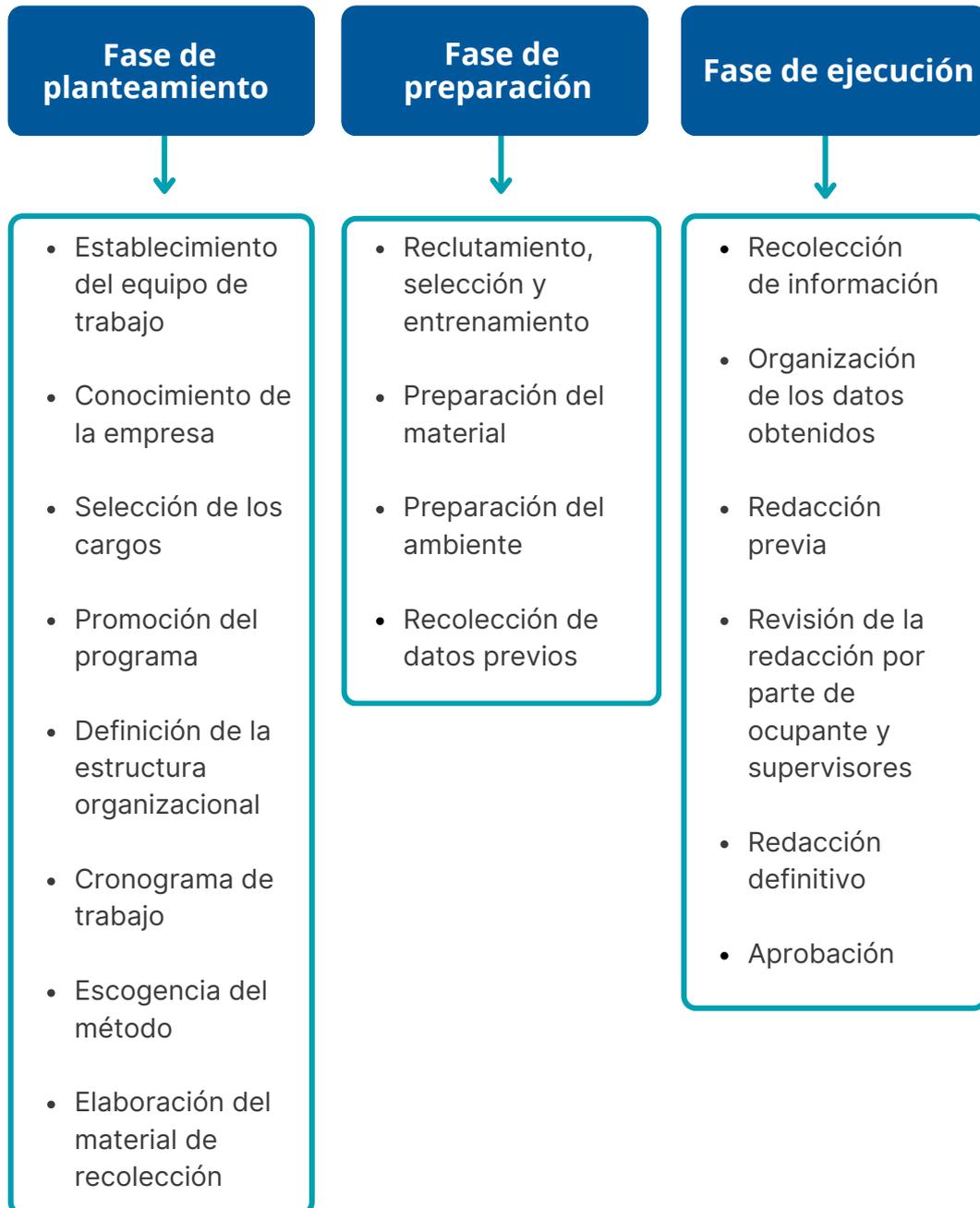
En las empresas lo más frecuente es el uso combinado de varios métodos para recolectar la información de los cargos; casi siempre se usa una combinación de entrevista y cuestionario. En primer lugar, se envía a los titulares de los cargos el cuestionario y una vez devueltos con la información completa, se procede a realizar entrevistas con los mismos titulares.



El proceso de análisis de cargos que tiene como producto el Manual Descriptivo de Cargos, consta de varias fases, cada una de las cuales cuenta con acciones específicas y progresivas. A continuación, se detallan:

Figura 13

Fases del Manual Descriptivo de Cargos



Nota: elaboración propia (2021)



04 El diseño de cargos como factor motivacional y de satisfacción para los trabajadores

Es interesante el modelo propuesto por Chiavenato (2002) que muestra aquellos aspectos en el diseño del cargo que inciden en la motivación o satisfacción del ocupante que lo ejerce. La manera en cómo diseñamos el cargo incide en los estados psicológicos del ocupante:

- ✓ **percepción del significado del trabajo:** grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la organización.
- ✓ **percepción de la responsabilidad:** grado de responsabilidad personal por los resultados del trabajo que se realiza.
- ✓ **conocimiento de los resultados:** grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la autoevaluación del desempeño.

Estos tres estados psicológicos en los ocupantes son determinados por cinco dimensiones que todo cargo debe tener y que, por ende, debemos tener en cuenta al momento de diseñar el cargo, según sigue indicando el mismo autor (Chiavenato, 2002):

Variedad

Se refiere a utilizar diversas habilidades y conocimientos del ocupante. Demanda del uso de diversos equipos y la ejecución de tareas diferentes. Esto hace que el cargo se torne desafiante para el ocupante,

Autonomía

Se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo; así como también para decidir el método, procedimientos y equipos a utilizar. Cuanto mayor sea la autonomía y la autogestión, menos se necesitará de supervisión directa,



Significado de la tarea

Se refiere al conocimiento del impacto o influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo global de la organización. Es decir, se trata de la contribución del trabajo en ese cargo en la actividad general del departamento o de la organización. Así, el ocupante puede crear condiciones para adecuar su cargo a las necesidades de la organización y del cliente, tanto interno como externo.

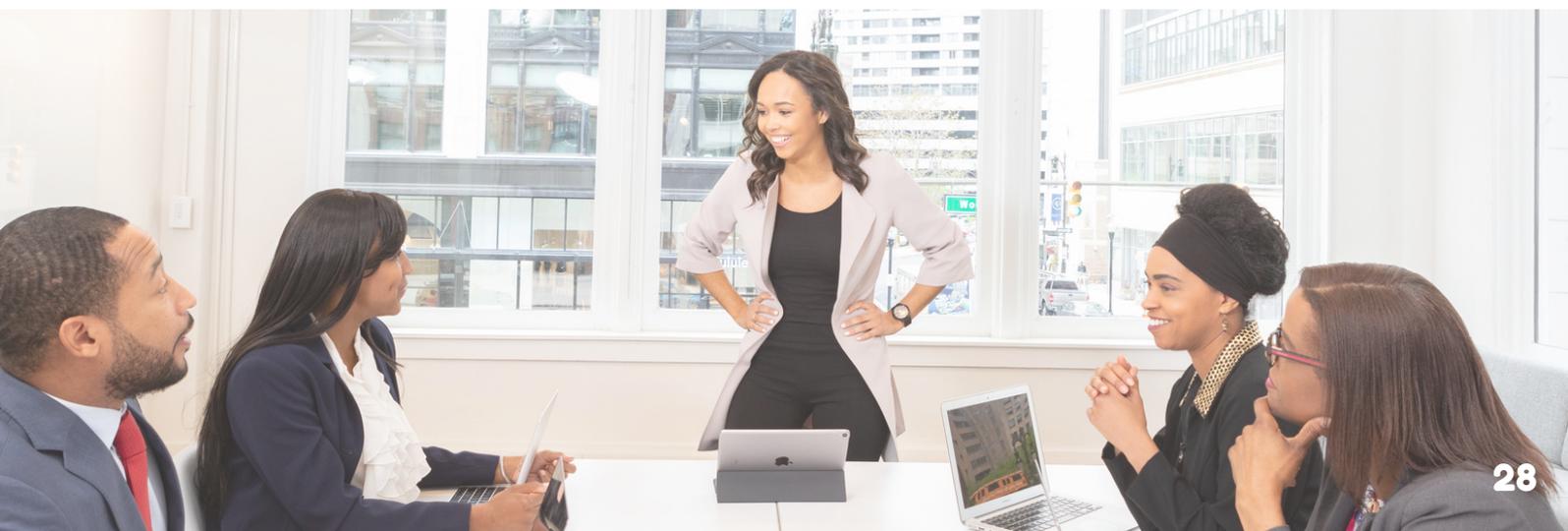
Identidad de la tarea

Se relaciona con la posibilidad de efectuar el trabajo completo e identificar con claridad los resultados de sus actividades. El ocupante de un cargo se identifica con la tarea, en la medida en que lleva a cabo el trabajo completo, teniendo una noción de totalidad y el objetivo a alcanzar,

Retroalimentación

Se refiere a la información que recibe el ocupante sobre su trabajo. Puede evaluar el nivel de eficiencia que tiene su esfuerzo en la obtención de resultados y así poder autoevaluar su desempeño para mejorar el mismo.

Estas dimensiones esenciales afectan la calidad de los cargos, producen satisfacción personal e involucramiento del ocupante y generan mayor productividad (Chiavenato, 2002).





Entonces, según Chiavenato (2002), al diseñar cargos debemos lograr:

- ✓ **tareas combinadas:** que aumenten la variedad en el trabajo.
- ✓ **formación de unidades naturales de trabajo:**, que se relacionen con el mismo proceso funcional o que sean similares.
- ✓ **relaciones directas con cliente o usuario:** para así conocer las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos y la medida en que se satisfacen por medio del trabajo.
- ✓ **ampliación del cargo:** agregar tareas o funciones al cargo del mismo nivel de responsabilidad, haciéndolo más interesante por tener más variedad.

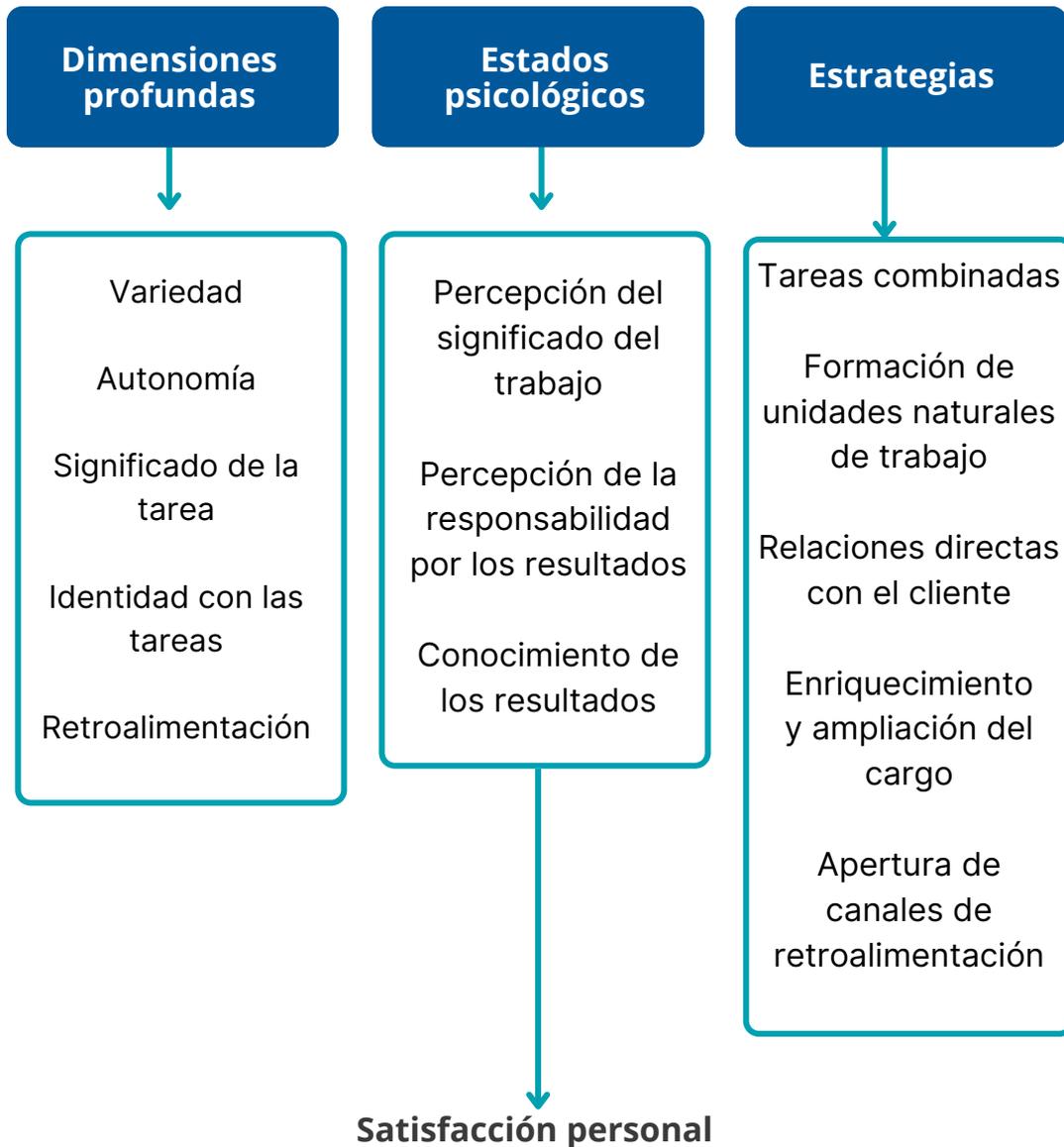
- ✓ **enriquecimiento del cargo:** agregando tareas y funciones de mayor responsabilidad.
- ✓ **crear varios canales de retroalimentación:** a fin de que el ocupante reciba información sobre la manera en cómo se está desempeñando y pueda mejorar.
- ✓ **creación de grupos autónomos:** consiste en transferir trabajos individuales a grupos o equipos de trabajo, dándole connotación de actividad social.





Chiavenato (2002) esquematiza de la siguiente manera su modelo antes descrito:

Figura 14
Esquematización



Nota: adaptado de *Esquematización*, de Chiavenato (2002)

Desarrollamos los conceptos necesarios para tener la capacidad de realizar el proceso de análisis del cargo como primer paso de la metodología para elaborar estructuras salariales (tabuladores) que permitan garantizar la noción de equidad interna.

Específicamente, hemos visto los conceptos básicos para entender el proceso de análisis del cargo, cómo tenemos de resultado las descripciones de cargos, estableciendo aquellos elementos que debe contener, los métodos y procesos para realizar la recolección de información y también aquellos aspectos en el diseño de cargos que permitan que el trabajo sea un factor motivacional y de satisfacción laboral para los ocupantes.

Tenemos las capacidades para elaborar **descripciones de cargos que no solo sirvan como factor motivacional y de satisfacción personal para obtener mayor productividad, sino que también sirvan como punto de partida para todos los procesos de recursos humanos** (captación, capacitación, evaluación y otros) al poder contar con la referencia del perfil del cargo, es decir, con la lista de tareas, funciones, responsabilidades y exigencias necesarias para ejercer el cargo. Nuestra tarea en Gestión Humana es, por medio de todos los procesos, identificar posibles brechas de lo exigido en cada cargo y las competencias de los ocupantes, identificando y ejecutando estrategias para cerrar esas brechas.

De tal manera que el ocupante se parezca cada vez más a lo descrito en el cargo y poder contribuir así con sus resultados a los objetivos organizacionales.

- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Esteves, E. (2013). *Impacto de la LOTTT en las Estrategias de Compensación*. Editorial UCAB.
- Marcano, A. (1992). *El Organigrama y La Organización*. Fondo Editorial Tropykos.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rimsky, T. (2005). *Administración de la Remuneración Total. Nuevos Sistemas de pago al personal*. McGraw Hill Interamericana.
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Editorial UCAB.
- Vásquez, M. (2013). *Jornadas LOTTT. Evaluación primer año de vigencia*. Editorial UCAB.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson Prentice-Hall Educación.
- Vargas, N. (1994). *Administración Moderna de Sueldos y Salarios. Un enfoque práctico*. McGraw Hill Interamericana.

Referencias de las imágenes

Chiavenato, I. (2002). Esquematización [Imagen]. Disponible en: Gestión del Talento Humano. McGraw Hill.

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). Puesto de trabajo o cargo [Imagen]. Disponible en: La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. Editorial UCAB.

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). Visión analítica [Imagen]. Disponible en: La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. Editorial UCAB.



Has culminado la revisión del tema

