

El Diseño de Cargos en la Organización Moderna

Juanita Angulo Perdomo

Diplomado Gestión Para el Desarrollo Humano en La Organización

Universidad de la Sabana

Mayo de 2004

Resumen

El siguiente artículo es acerca de Diseño de Cargo en la organización, éste debe tener la especificación del contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos de la organización, es decir se debe saber porque se tiene ese cargo en la organización, que o cual es la función del cargo y que interacción tiene con los demás cargos que hay en la empresa. Se quiere mostrar la importancia del Diseño de Cargo en la organización y ver la relación que tiene con las diferentes actividades que hay en la empresa, como el reclutamiento, el proceso de selección, la evaluación de desempeño entre otras cosas.

Abstract

The following article is about Job Design in the organization, this method must have the specification of the content of each position, the methods of work and the relations with the other positions of the organization, it is to know why the organization have that position, that or as it is the function of the position and that interaction has with the other positions that there are in the company. It is wanted to show the importance of Job Design in the organization and of seeing the relation that it has with the different activities that there are in the company, like the recruitment, the selection process, the evaluation of performance, etc.

Palabras claves: Diseño de cargo (26910); Organización (35780); Función de cargo (26957); reclutamiento (37930); Selección de Personal (27043).

El Diseño de Cargos en la Organización Moderna

El presente artículo tiene por objeto describir y caracterizar lo que implica la realización del Diseño de Cargos dentro de una organización. Para empezar, resulta pertinente señalar que el Diseño 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; es decir, para todos los procedimientos básicos que se realizan dentro de una empresa (Salinas, O., s. f).

En las organizaciones le han dado mayor relevancia a cuestiones como, entre otras: políticas de selección, promoción, retribución; olvidando y/o dejando en un segundo plano la base de todos estos procesos, que es el diseño de cargos. A menudo, dentro de las organizaciones se olvida que al realizar y contar con un óptimo diseño, todo lo anterior se puede llevar a cabo con mayor facilidad y coherencia, y de esta forma contar con empleados más productivos, lo cual beneficia a toda la organización.

El Diseño 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 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" (Anónimo, s. f).

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico dentro de cualquier organización, sin embargo aún se sigue percibiendo como un procedimiento "no indispensable", o al menos "no tan necesario", como otras herramientas y/o situaciones ejecutadas dentro de la organización.

Desde la perspectiva de diversos autores, se va a dar una explicación acerca de cómo se creó la necesidad de la realización del diseño de cargo. A su vez, se pretende resaltar la importancia de éste dentro de una organización, ya que esta actividad dentro de la empresa contribuye a que otras actividades se realicen con mayor rapidez, efectividad y para que sean más precisas para la organización.

Para empezar a familiarizarse con el tema que se va a desarrollar en el siguiente artículo se va dar unos conceptos básicos. Casi siempre, por no decir siempre la persona ocupa un cargo cuando se encuentra laborando en una organización, esto es en realidad la función que cumple dicha persona dentro de ésta. Esto es para aclarar qué hace la persona, qué

responsabilidades tiene, qué importancia tiene en la organización y qué nivel jerárquico ocupa. Siendo éste, el cargo, la fuente de motivación y de expectativas que tiene la persona durante su permanencia en la organización (Chiavenato, I 2002).

Según Chiavenato (2002), el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por la persona que lo ocupa, comprendidas en un todo unificado, el cual ocupa un puesto en la organización. Gracias a los cargos, la organización puede llegar a cumplir sus objetivos, a su vez la persona puede cumplir los suyos propios. Esto quiere decir que los cargos son la manera para que se relacionen la organización con las personas que trabajan en ésta.

El cargo no hace a la persona, pero una persona sin cargo en una organización no hace parte de ella. El cargo es como el nombre que tiene la persona dentro de la empresa y en el cargo se encuentra, o mejor el cargo representa todo lo que la persona hace y desarrolla dentro de la organización. Por eso es tan importante tener un buen diseño de cargo porque gracias a éste se les asignan a las personas responsabilidades, actividades y diferentes compromisos dentro de la organización. Es por esto que resulta pertinente realizar el diseño con mucha precisión y responsabilidad, ya que en este estará consignado lo que debe desempeñar la persona durante su horario laboral.

El Diseño de Cargo es un proceso el cual deben realizar todas las empresas con la colaboración de todos sus empleados y siendo el Área de Gestión Humana la guía para la realización del proceso de cada una de las

organizaciones. Se va a exponer en las siguientes líneas lo que es un Diseño de Cargo y también mostrar que no es un proceso demorado si todos los miembros de la organización se encuentran comprometidos con el proceso.

El objetivo de realizar un Diseño de Cargos es definir de una manera clara y precisa las tareas y funciones específicas que se deben desempeñar en un determinado cargo, y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

El diseño de cargo genera beneficios a la organización porque con éste se puede lograr un mejor rendimiento de cada uno de sus empleados, que es el pilar de la organización. Los empleados son una parte muy importante, sino la más importante, dentro de la empresa y esto contribuye a que cada uno de ellos se sienta más a gusto y con mayor motivación para realizar sus actividades cotidianas.

La realización del diseño de cargos es una herramienta básica para la administración y la gestión del talento humano, ya que dentro de la organización, el puesto de trabajo o cargo viene a jugar un papel muy importante en ésta, porque sin éstos no existiría empresa, son la parte que le dan movimiento y cuerpo a la organización.

El diseño de cargos tiene por objetivo obtener, evaluar y organizar la información que se tiene sobre el cargo valorado; esto se logra con la ayuda del propio empleado, su jefe inmediato y la posible información que se tenga en la organización. En el se definen los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el empleado hace, como lo hace, y por qué lo hace.

El diseño de cargos debe tener la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos de la organización, es decir se debe saber porque se tiene ese cargo en la organización, que o cual es la función del cargo y que interacción tiene con los demás cargos que hay en la organización (Chiavenato, I 2002).

Se han planteado dos supuestos acerca del diseño de cargo; primero habla acerca de que los directivos pueden llegar a ser mas efectivos en cuanto a la creación y el hacer que las reglas se cumplan y para lograr que el trabajo se realice de la forma que debe ser; esto crea que todos los miembros del equipo de trabajo pueda en un momento dado asumir las tareas de alguno de sus compañero, trayendo beneficios para la empresa. (Anónimo, 2004).

El otro supuesto dice que los humanos son seres económicos racionales; esto significa que la primera forma de sentirse satisfecho o la mejor recompensa que le pueden dar a un persona por su trabajo es dándole la remuneración en dinero. Por esta razón la persona busca tener el mejor resultado en su trabajo por lo que siempre va en busca de recibir más. Por eso los propietarios y/o directivos de la organización buscan tener personas capaces y que cumplan con todas las actividades que le han sido establecidas para su cargo; y esto se logra teniendo un buen diseño de cargos para que se pueda seleccionar la persona indicada para ejercer el puesto de trabajo (Anónimo, 2004)

Resulta pertinente mencionar algunos de los métodos con los que se realiza este procedimiento (Anónimo, s. f):

En primer lugar, está la observación directa, con la que se determina si la persona está realizando su labor con el mejor esfuerzo y la mayor calidad; así mismo, así mismo, se determina si la información obtenida para analizar requiere de alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.

En segundo lugar, se tiene el método de cuestionario. Aquí es muy importante pedirle al encargado de realizar un trabajo que llene un cuestionario donde especifique todas las características de su cargo, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo.

En tercer lugar, está el método de entrevista. En este punto conversan frente a frente el analista de un cargo y un empleado y se obtiene información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directos.

Como se expuso al comienzo del escrito existe mucha relación entre diferentes actividades que se realizan en la organización, a continuación se van a nombrar y explicar alguna de ellas; con esto se quiere mostrar que el diseño de cargo es la base de muchos procesos que se realizan dentro de la organización.

El diseño de cargo se encuentra muy relacionado con la evaluación de desempeño y políticas de compensación y beneficios, ya que estas dos actividades necesitan tener una referencia, que es el diseño de cargo, para poder llevarse a cabo en la organización y así lograr una equidad interna y que la organización sea mas eficaz (Spinetta, J s. f.)

La importancia que tiene el diseño de cargo dentro de la evaluación de desempeño es que si contar con las tareas, las funciones y los objetivos del puesto. En la compensación y beneficios el papel del diseño de cargo es apoyar con otras actividades que se realizan en la organización para que estos se realicen de la forma mas justa y de acuerdo a cada cargo. (Spinetta, J s. f.)

El diseño de cargo también beneficia el reclutamiento ya que se debe establecer las funciones y responsabilidades del cargo al cual se necesita hacer reclutamiento para que así se escoja la persona mas apropiada para la vacante y a su vez también se esta evitando la rotación del personal porque si se escoge la persona adecuada esta va ser capaz de realizar el trabajo al cual fue seleccionada.

El ausentismo también trae problemas iguales o menores pero al igual también es un costo adicional, con el que no cuenta la organización. Por esta razón se debe pensar en tener un buen diseño de cargo para que así desde un principio (en el proceso de selección) se escoja a la persona adecuada para el cargo y así no se generen problemas posteriores en la organización.

El realizar un diseño de cargo permite ver: el grado de escolaridad y conocimientos ya sean técnicos y/o específicos que debe tener la persona que ocupa dicho cargo; qué experiencia debe tener, la persona para ocupar el cargo; los requisitos y requerimientos que exige su desempeño; la responsabilidad que implica el cargo; qué condiciones tiene el trabajo; el esfuerzo mental y físico que se necesita para hacer el trabajo; los materiales, herramientas, instrumento o equipos que se utilizan; el tiempo qué se

necesita para realizar cada actividad de dicho trabajo; los riesgos posibles debido a accidentes y/o enfermedades derivadas del desempeño; la clase de información que maneja la persona en dicho cargo y las posturas o posiciones mas frecuentes exige el cargo (Urdaneta, O 2001).

Estos son algunos aspectos que se tienen en cuenta cuando se realiza un diseño de cargo porque lo que se busca es conocer todo lo relacionado con el cargo evaluado, y ser lo mas claro y especifico posible, para que sea fácil comprender su contenido (Urdaneta, O 2001).

Pero a su vez al realizar el diseño de cargo se determinan las competencias, habilidades y destrezas que debe tener la persona para ocupar el cargo también debe tener buenas relaciones interpersonales, sin olvidar las características mencionadas anteriormente. (Chiavenato, I 2002)

El diseño de cargos ayuda a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para realizar su trabajo de forma exitosa éstas son: conocimiento, habilidades, capacidades y demás factores que lo lleven a un desempeño óptimo.

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos de la organización para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, a su vez de los requisitos personales del ocupante del cargo (Chiavenato, I 2002).

Para la realización un diseño de cargo, existen unos procesos establecidos como son los que se han nombrado a lo largo de este escrito pero en cada organización deben hacerle mejoras agregarle o quitarle cosas según las necesidades de la empresa y lo que esta buscando, esto quiere

decir que el diseño de cargo de una empresa no le sirve a ninguna otra porque es algo propio de la empresa como lo es la visión, misión y los valores institucionales.

El Diseño de cargos 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 (Anónimo, s. f).

En las ultimas tres décadas se han venido cuestionando una serie de cosas con respecto al trabajo en la organización, teniendo cada vez mas problemáticas que pueden solucionarse o se pueden lograr solucionar con mayor facilidad teniendo un diseño de cargo (Anónimo, 2004)

En la década de los setenta creció el interés por mejorar la organización del trabajo porque se dieron cuenta que existían muchas falencias como eran el ausentismo, que esto hacia que se bajara la producción; el crecimiento de las demandas y la democracia industrial por los empleados; y la imposición de leyes que protegían al empleado. (Anónimo, 2004).

En la década de los ochenta también surgieron mejoras en la organización pero en especial en el puesto de trabajo, estas fueron la

recesión; el crecimiento de la competencia; y el reconocimiento de la introducción de la nueva tecnología.

En la década de los noventa, las tendencias en realidad comenzaron en la década de los ochenta pero en esta época también tuvieron una fuerte creciente. El desafío, ahora y en el futuro para las personas encargadas, es el diseño óptimo de cargos de la organización del trabajo de resolver situaciones inestables en el puesto de trabajo para un cambio en el ambiente externo (Anónimo, 2004)

Se va a hablar acerca de las teorías de Taylor y de Fayol ya que fueron ellos los primeros que hablaron acerca del tema de Diseño de Cargo. Esto demuestra que el proceso de Diseño de Cargo no es algo moderno sino que ya tiene varios años funcionando sino que las organizaciones no han tomado conciencia de la importancia de éste y de los beneficios que le puede traer tener un buen diseño de cargo, para la empresa como para sus empleados.

Con respecto a este proceso, podría decirse que Taylor (cit. Por Barragán, A., s. f) fue quien realizó un primer diseño de cargo, al cual denominó Estudio del Trabajo. Este tenía las mismas características de lo que hoy denominamos Diseño de Cargo. El Estudio del Trabajo es la organización y programación del trabajo. Debe existir una especialización en los diferentes cargos que hay en la organización; si son directivos y/o administrativos, deben encargarse de la planeación del trabajo, como los obreros deben dedicarse a la ejecución de éste (Taylor, s. f; cit. Por Barragán, A., s.f.).

Así mismo, y con relación a este aspecto, Fayol (cit. Por Barragán, A., s.f.) habló acerca de la Agrupación de Actividades; la cual consiste en organizar por categorías todos aquellos cargos de características y/o funciones similares o al menos equiparables. Dichas actividades las agrupó de la siguiente manera: la actividad Administrativa (gerente) comprende las funciones de prever, organizar, mandar, coordinar, controlar; la actividad Técnica (producción), implica transformación de insumos; la actividad Comercial abarca compras, ventas, búsqueda de mercados, permutas; la actividad Financiera, implica la búsqueda y administración del capital; la actividad Contable requiere el registro o información financiera, balances, estadísticas, inventarios, precio de costo; y finalmente, la actividad de Seguridad implica la protección de personas y bienes.

Con relación a la agrupación de actividades que realizó Fayol, existe cierta convergencia con el siguiente apartado:

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 (Anónimo, s. f).

Tal como se ha encontrado (Anónimo, s. f) la descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implica 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 cargo concienzudas y juiciosas dan como resultado simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Con respecto a este punto, se puede decir que resulta 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 (Anónimo, s. f).

Continuando con el mismo planteamiento, 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, contruidos 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 (Anónimo, s. f).

El diseño de cargo trae beneficios a la organización como a sus empleados los cuales deben aprovechar estas oportunidades que les da la organización para tener un crecimiento a nivel personal como a nivel laboral, ya que teniendo un buen diseño de cargo se pueden dar cuenta si el puesto que tienen cumple con todas las expectativas que tiene.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades que ésta trae son también una guía para el diseño del cargo, ya que una ocupación determinada tiene deficiencias en su diseño. Debido a esto con frecuencia se pueden presentar fenómenos como son: la alta rotación del personal de la empresa, el ausentismo, las quejas, entre otras cosas. Esto no implica que todos los cargos no conduzcan al máximo grado de satisfacción personal, esto también depende de la persona que esté ocupando el cargo si esta haciendo una actividad que le gusta o lo hace por obligación; pero tampoco se puede generalizar que por la conducta negativa del personal sea consecuencia del diseño de cargos.

Al estudiar lo que puede dejar tener un buen diseño de cargo, los directivos de las organizaciones deciden hacer una inversión en su empresa con la cual va a tener una ganancia a muy corto plazo.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, esto es una de las razones por las cuales las organizaciones se han dado cuenta que es muy importante el talento humano con el que cuentan ya que es el capital mas importante y si tiene una buena administración de los mismo debe ser una prioridad para la organización.

Esto no le trae beneficios a la empresa sino más costos, ya que creo contar con un cierto numero de empleados pero al haber una frecuente rotación se puede ver que la organización pierde dinero ya que debe invertir tiempo de sus empleados ya vinculados en realizar la selección, la capacitación y la inducción respectiva para la persona que ingresa nueva.

Si la organización cuenta con un buen diseño de cargo, para cada uno de sus cargos, valga la redundancia, esto generará beneficios a corto, mediano y largo plazo para la organización, ya que desde un principio se selecciona a la persona con el perfil más adecuado para el cargo, porque se ha determinado qué es lo que se requiere para ocupar dicho cargo.

Las decisiones sobre el talento humano que toma una organización determinara su éxito, en este debe involucrar tanto los empleados con los que cuenta la empresa. La administración del talento humano significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de si mismas con una actitud positiva y favorable. Por esta razón debe hacer un buen diseño de cargo para que así todos los empleados se sientan que tienen las capacidades para realizar todas las tareas que tiene su cargo.

El proceso de Diseño de Cargo debe realizarse con relativa frecuencia debido a que como el mundo esta cambiando tan rápidamente, de pronto existe la necesidad de hacer algún cambio a un cargo específico, esto no quiere decir que toque volver a hacer todo el diseño, sino que se va renovando y/o actualizando según lo que vaya exigiendo el medio en donde se encuentra la organización.

Esto se necesita es cuando el medio lo necesita o se ve que se tiene algún problema con un empleado específico, o con un cargo específico o porque la organización a tenido alguna reestructuración o porque han decidido que las funciones de un cargo determinado deben cambiar.

Este es un tema que no es fácil verle la parte negativa o las cosas a mejorar, lo que se debe mirar o tener en cuenta cuando se va a realizar un Diseño de Cargo es conocer bien la organización y contar con la responsabilidad y compromiso de todos para que el proyecto pueda salir adelante.

Si se cuenta en la organización con un Diseño de Cargo debe estarse revisando periódicamente para mirar si se requiere hacer algún cambio según la situación que se este viviendo en el país, en donde se encuentre o si necesita cambiar características o funciones de algún o de todos los cargos para estar actualizados y ser competentes en el medio en donde se mueve la empresa.

Bibliografía

Chiavenato, I, *Gestión del Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002

http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp4/p2.html#subhead_23 (mayo 24 de 2004)

<http://server2.southlink.com.ar/vap/disenio.htm> (mayo 5 de 2004)

http://server2.southlink.com.ar/vap/taylor_ford.htm (mayo 24 de 2004)

http://www.accel-team.com/work_design/ (Mayo 24 de 2004)

http://www.accel-team.com/work_design/wd_01.html (mayo 24 de 2004)

http://www.duoc.cl/escuela/documentos_dise/def_diseno.pdf. (Mayo 6 de 2004)

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/finw.htm> (Mayo 24 de 2004)

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/taylorare_sultados.htm (mayo 24 de 2004)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/andipu.htm> (mayo 5 de 2004)

<http://www.monografias.com/trabajos14/pymes/pymes2.shtml#an> (mayo 5 de 2004)

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Analisis%20del%20Puesto/Analisis%20y%20Descripciones%20de%20Puestos.doc> (mayo 24 de 2004)

Urdaneta, O, *Psicología Organizacional*, Editorial 3R Editores, Bogota, Colombia, 2001

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalysiscargos.htmn (mayo 24 de 2004)

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/descripcinan%C3%A1lisiscargos.htm (mayo 24 de 2004)