

MANUAL DE CARGOS

Bienvenidos a nuestra Empresa  
Somos especialistas al servicio de sus  
Necesidades Reales de Capacitación



# MANUAL

---

## ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO ANÁLISIS DE CARGOS OCUPACIONALES

Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un manual de cargos para el correcto funcionamiento. Permiten seleccionar a los individuos que cumplan con los requerimientos del puesto o cargo.

E-mail: [info@difementes.com](mailto:info@difementes.com) Celular 311 551 35 34 Bogotá Colombia  
DIFEMENTES E U - <http://www.difementes.com> [Todos los derechos reservados] Copyright ©

### Análisis de cargo

Para cada uno de los cargos es necesario la siguiente información:

*¿Qué hace?*

*¿Cómo lo hace?*

*¿Para qué lo hace?*

*¿Cuándo lo hace? y en ¿cuanto tiempo?*

*¿Porqué lo hace?*

*¿Con quien lo hace? (depende de (jefe inmediato), pares y supervisados.*

*Requisitos: Técnicos, profesionales, psicólogos, cursos complementarios.*

## ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO/ ANÁLISIS DE CARGOS / OCUPACIONALES

### I. DEFINICIÓN

Es una técnica que permite conocer las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo, así como la justificación de los diferentes procesos que implica su ejecución.

A través de la realización se obtienen datos relacionados con las condiciones ambientales en que se realiza un trabajo, los útiles, las herramientas e implementos que utiliza quien lo ejecuta, los riesgos que genera su práctica, así como las responsabilidades que se desprenden del manejo de personas, valores, equipos, información y otros.

La verificación los de puestos similares permite establecer, los requisitos, exigencias físicas, aptitudes que debe poseer la persona para desempeñar ocupación y oficio, a partir del cual, elaborarse el perfil del cargo.

## 1. Terminología Básica

- a. **Análisis;** Proceso mediante el cual se separan diversas partes componentes de un todo y con miras a establecer la interrelación entre ellas y de cada una con el todo.
- b. **Puesto de trabajo:** Conjunto de funciones., operaciones, tareas, responsabilidad que integran la mínima unidad de trabajo específico de la persona identificable en una organización; sistema hombre -máquina.
- c. **Función;** Actividad básica de un puesto de trabajo fácilmente observable como un todo por ejemplo mecanografiar textos y atender público, en un cargo de secretaria.
- d. **Operación:** Componente básico de la función. Forma parte de una serie de pasos indispensables para realizar lógicamente una función.. Por ejemplo; alistar el papel, colocarlo en la máquina de escribir; establecer los espacio y márgenes, etc, dentro de la función de mecanografiar un texto, o saludar, clasificar la

información.. el cliente, etc.; como parte de una función de atención al público.

- e. Justificación:** Explicación o razón que el empleado analizado aduce para realizar un proceso en una determinada secuencia, por ejemplo establecer los márgenes para mecanografiar un texto de acuerdo con especificaciones determinadas, o el tipo de correspondencia que utiliza.

La función, la operación y la justificación responden a las preguntas; QUE HACE, COMO LO HACE y PARA QUE ó PORQUE LO HACE respectivamente.

## 2. Objetivos del análisis de puestos

El fin genérica del análisis de un puesto es obtener información sistematizada relativa a las características de éste, así como el de posibilitar una comparación interna de un puesto con otros en una empresa.

Es un instrumento que sirve de base para la administración del personal.

El análisis del puesto nos permite analizar entre otros los siguientes elementos de un cargo;

- El grado de escolaridad nos permite analizar entre otros los siguientes elementos de un cargo;
- La experiencia necesaria para la ejecución.

- Los requisitos y requerimientos.
- La responsabilidad que conlleva el desempeño de un cargo.
- Las condiciones de trabajo.
- El esfuerzo mental y físico que requiere su desempeño.
- Los materiales que emplea;, herramientas instrumentos o equipos.
- El tiempo que se consagra a cada actividad.
- Los riesgos posibles debido a accidentes y enfermedades asociadas a su desempeño
- La clase de información que maneja.
- La postura o posiciones más frecuentes que exige.
- Las actividades más importantes, etc.

### **3- Metodología para la recopilación de datos**

Una vez conocidos los elementos a considerar en un análisis de puestos, debemos pasar a estudiar los distintos métodos que nos facilitan recopilar la información.

Hay varios métodos para recoger los datos;

- Cuestionario
- Observación
- Introspección
- Entrevista
- Formulario.

Cada uno tiene una serie de ventajas y desventajas? por esto muchas veces no se utiliza uno solo; una combinación de dos o más de ellos resulta más aconsejable.

**a. El Cuestionario:** Consiste en una serie de preguntas cuya correcta contestación nos dará la información que deseamos sobre cada puesto. Debe procurarse siempre que sea posible, dar un repertorio de respuestas a Cada pregunta de manera que el encuestado pueda marca con una "x" la que más se adapte a su puesto. Siempre deberán existir en estos cuestionarios preguntas abiertas en las que los empleados puedan ampliar la descripción de su trabajo.

El cuestionario debe ir precedido de una explicación de sus objetivos con el fin de orientar a quien lo diligencia. Normalmente no existen puestos similares; el hecho de enviar el formulario a todos los que realizan una misma tarea, proporciona, sintetizando todas las respuestas, una gran riqueza de información.

Se requiere que los supervisores y jefes de cada uno de los encuestados revisen la información consignada para corregir los errores que pueda contener.

**1. Ventajas;** dentro de las ventajas que este método posee para realizar el análisis de puesto se encuentran:

- Su bajo costo

- Es muy útil cuando se aplica a personal administrativo porque éste, está acostumbrado a trabajar con documentos, formatos y toda clase de material escrito y generalmente tiene facilidad de expresión y de redacción.
- Permite la participación de todo el personal de la empresa que realiza las mismas actividades.

## 2. Desventajas;

- Este método representa desventajas para quienes resulta difícil manifestar de manera ordenada., coherente y por escrito las particularidades de sus tareas.
- Para personal de los primeros niveles operativos de la empresa.
- Para ciertas personas que tienden a sobrevalorar su trabajo dándole más importancia de la que realmente tiene, o bien subvalorarlo.. Ello hace que se omitan algunos datos importantes o se consignen otros adicionales a los que el cargo posee.

**b. Observación;** En este método un analista diferente al ejecutor de un puesto registra cuidadosamente todas las actividades que realiza un determinado operario, para luego redactar un informe. Tiene como desventaja la de requerir mucho tiempo y ser subjetivo.

De otra parte el operario puede volverse ansioso cuando se ve registrado por una tercera persona. Además si no se cuenta con una guía mínima es posible que en el momento de hacer la transcripción

se pierdan muchos datos que son fundamentales en un oficio determinado.

**c. Introspección;** La misma persona que ejecuta el puesto analiza su trabajo y redacta un informe que debe ser revisada por su jefe inmediato. Desventajas; las mismas que se anotaron en el punto anterior y subjetividad; olvido de funciones, dificultad de identificar varias fases de una función,.etc.

**d. Método de entrevista:** Es de gran utilidad cuando se utiliza como elemento del método de observación. Antes de iniciar la entrevista es importante que el entrevistador posea cierto conocimiento del puesto, con el fin de que tenga muy claro cuáles son los datos que ha de complementar parte del entrevistado. La entrevista debe tener un carácter de informal con el objeto de ganarse la confianza y colaboración del empleado, cuyo puesto se analiza.

La información que se pretende buscar debe girar alrededor de los aspectos básicos del análisis de puestos; identificación; descripción y especificación de cada una de las tareas y condiciones del puesto.

**Ventajas;** La utilización de este método como cualquier otro presenta el interrogante de si el analista debe ser una persona de la misma empresa o por el contrario externa a ella.

El hecho de que el analista pertenezca a la empresa es conveniente en el sentido de que éste conoce las particularidades de la



misma, pero puede que a su vez, conlleve ideas preconcebidas sobre un puesto de trabajo y en éste caso se puede perder la objetividad del análisis.

Con este método como el de observación directa, se restringe la participación del personal en el proceso; las limitaciones económicas y de tiempo obligan a seleccionar dentro de aquellos empleados que realizan las mismas actividades, solo unos pocos a fin de obtener la información buscada. Es de costo elevado por el número de analistas que hay que reclutar para su realización,

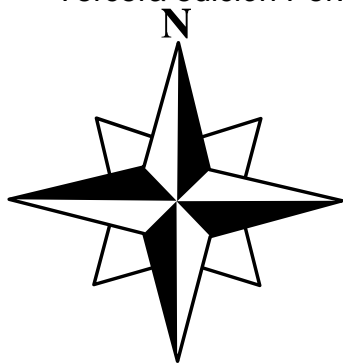
**c. Método de formulario:** Se diligencia un formato o cuestionario previamente elaborado (ver páginas siguientes)

Debe dársele una información previa al empleado con el objeto de explicarle como la información proporcionada redundará en beneficio del cargo y disminuir de esta manera la natural tensión que puede presentarse en la aplicación del mismo.

**Las ventajas** de este método estriban en que es posible adaptar diferentes formatos o formularios para las diferentes áreas de la organización producción, administración, servicios generales, etc.

## BIBLIOGRAFIA

- PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO, Segunda Edición Por: Doctor Ps. Orlando Urdaneta Ballén
- URDANETA ORLANDO Elaboración de manuales de requisitos. Técnicas y Consejos, Revista Gerencia Al Día, No.,31, julio 1992.
- BAKER H TRUE J. The operation of Job evaluations plans. Princeton University.
- BRITISH INSTITUTE MANAGEMENT. Job Evaluation. A practical guide. London.
- CHEVALIER A» Analyse des travaux Lib. Delegrave Paris.
- INSTITUTO NACIONAL DE RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO» Terminología Inglés-Español de organización científica del "trabajo- I-N-R-T, Madrid-
- LAPIERRE C. Valorización de puestos de trabajo,. Ed. Deusto- Bilbao.
- EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO FRENTE A LOS RETOS DE LA GLOBALIZACIÓN, "MODELO U", 3R EDITORES, Tercera edición Por: Doctor Ps. Orlando Urdaneta Ballén



PARA MAYOR INFORMACIÓN PUEDE CONTACTARNOS  
VIA E-MAIL:  
[info@difementes.com](mailto:info@difementes.com)  
O PUEDE VISITARNOS EN LA WEB  
<http://www.difementes.com>