

Instrumento para la Descripción de Cargos GL Ingeniería S.A.S.

Shirley Jael Hernández Cortés

Katia Lineth Manosalva Ditta

Leidy Rodriguez Velandia

Katerin Zuluaga Sánchez

Nota de las autoras

Shirley Jael Hernández Cortés, Katia Lineth Manosalva Ditta, Leidy Rodriguez Velandia y

Katerin Zuluaga Sánchez, Especialización Gerencia del Talento Humano, Universidad de Bogotá

Jorge Tadeo Lozano. Los comentarios de este trabajo enviarlos a

Shirleyj.hernandez@utadeo.com.co

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá D.C. noviembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme culminar esta gran meta, a mi Madre, Hijo y Esposo, por su amor, comprensión y apoyo.

Gracias a mi familia, por impulsarme a realizar mis propósitos y por haber compartido cada etapa de aprendizaje en este gran proceso.

Shirley Jael Hernández Cortés

Desde el fondo de mi alma quiero dedicar esta tesis a nuestro padre celestial, por su amor, misericordia y por permitirme alcanzar mis objetivos; a mi madre quien ha sido mi amiga, consejera y ejemplo de vida; a mi esposo por su apoyo incondicional; a mi hermano y cómplice, a mis hijos, los cuales son mi principal motivación, la fuente que me llena de vida y felicidad. LOS AMO; y por supuesto a mis compañeras y amigas, quienes fueron parte importante dentro de este proceso de aprendizaje....GRACIAS.

Katia Lineth Manosalva Ditta

Agradezco infinitamente a Dios por guiar cada paso que he dado en la vida y no permitirme desfallecer, una dedicatoria especial a mis padres y a Viviana Vivas por no perder la fe en mí. A mis compañeras de tesis por el fuerte trabajo en equipo y la paciencia que siempre han demostrado... Lo logramos niñas.

Leidy Johana Rodriguez Velandia

Mis agradecimientos van dirigidos de manera especial a mis tres compañeras Leidy, Katia y Shirley más que compañeras amigas de camino que espero conservar toda la vida.

A mi mejor amiga Sara por su preocupación y constante aliento y apoyo. Por supuesto el agradecimiento más profundo es para mi Mamá y Hermana por su apoyo, colaboración y empuje para lograr esta especialización; a mi esposo por su paciencia generosidad, este logro va dirigido a ellos y por ellos.

Katerin Zuluaga Sánchez

Contenido

Resumen	5
Abstract	5
Introducción	7
Planteamiento del problema	8
Pregunta de investigación	8
Justificación	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Descripción de cargos en las organizaciones	10
Teoría de la Administración Científica	10
Principios de la Administración Científica	12
Teoría Clásica de la Administración	13
Principios de la Teoría Clásica de la Administración	14
Teoría de las relaciones humanas	15
Teoría de la motivación	16
Teoría del Desarrollo Organizacional.....	17
Análisis de cargo	20
Descripción y Análisis de Cargo.....	20

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.

Etapas en el análisis de cargo.....	21
Etapa de Planeación	22
Etapa de Preparación.....	22
Etapa de Realización.....	22
Modelos de Diseño de Cargo.....	22
Marco Organizacional	23
Método	25
Resultado.....	26
Referencias	31
Apéndices	32

Tabla de Ilustraciones

Tabla N°1 Principios de la teoría científica	13
Tabla N° 2 Principios de la teoría clásica de la administración	14
Tabla N° 3 Clasificación de necesidades	17
Tabla N° 4 Dimensiones básicas del cargo.	18
Tabla N° 5 Procesos de gestión humana	20
Tabla N° 6 Métodos de descripción de cargos	21
Tabla N° 7 Modelos de diseño de cargos	23
Tabla N° 8 Tabla unidad de estudio	25
Tabla N°9 Componentes descriptivo de cargo.....	26
Tabla Nª 10 Descriptivo de cargo	27

Resumen

La descripción de cargos es un proceso que permite identificar, precisar, demarcar y reflejar documentalmente la misión, funciones, responsabilidades, perfil del ocupante, obligaciones y contribución de un cargo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

La descripción de cargos se utiliza como base para los procesos de talento humano: reclutamiento, selección, compensación, valoración de cargos, evaluación de desempeño, formación y desarrollo en una organización. El objetivo es realizar el formato de descripción de cargos para la firma GL Ingeniería y Equipos SAS, empresa Colombiana de ingeniería mecánica y civil creada en el año 2008, encargada de brindar soluciones integrales a los requerimientos del mercado de combustibles.

El trabajo es una investigación documental de tipo cualitativa en la subcategoría estado del arte, de los conceptos relacionados con el contenido del cargo, para satisfacer los requisitos organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

Palabras claves: Descripción de cargos, formato, funciones, evaluación de desempeño, compensación.

Abstract

The job description is process that identifies, define, delineate and documented reflect the mission, functions, responsibilities, occupant profile, obligations and contribution of a position to meet the strategic goals of the organization.

The job description is basis for the processes of human talent recruitment, selection, compensation, valuation charges, performance appraisal, training and development in an organization. The objective is the description instrument of the firm charges GL Ingeniería y

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.
Equipos S.A.S. Colombian company of mechanical and civil engineering created in 2008,
responsible for providing comprehensive solutions to the requirements of the fuel market
solutions.

The paper is a documentary investigation into the sub- type qualitative state of the art,
the concepts about the organizational, social and personal requirements of its workers.

Keywords: Job descriptions, formatting, functions, performance appraisal,
compensation.

Introducción

La descripción de cargos es una herramienta para el desarrollo de políticas y prácticas que permite tener un conocimiento real de la estructura, propósitos, actividades, responsabilidades e impacto de los cargos en la toma de decisiones al interior de la organización. La información que contiene se utiliza como base para las actividades relacionadas con la administración del talento humano.

El objetivo general es diseñar un instrumento de descripción de cargos para la firma GL Ingeniería y Equipos S.A.S. la compañía fue constituida en el año 2008, presta servicios técnicos de mantenimiento y consultoría en ingeniería mecánica y civil, brinda soluciones integrales a los requerimientos del mercado de combustibles; su estructura organizacional está conformada por personal técnico, comercial y administrativo.

El trabajo es una investigación documental de tipo cualitativa en la subcategoría estado del arte. Inicia con una revisión de las teorías de la administración que contemplan la importancia de la descripción de cargos en la planeación, preparación, control y ejecución de las actividades que contribuyen a la eficiencia organizacional, continua con tendencias relacionadas con la administración del talento humano, análisis y esquema de la descripción de cargos.

Planteamiento del problema

Los procesos del talento humano exigen claridad y consistencia en la divulgación, alcance de las funciones y responsabilidades de los cargos, al faltar esta información se presentan demoras y errores en los procesos de selección, contratación de personas no calificadas para el trabajo, entrenamiento inadecuado, baja producción, deficiente calidad del trabajo y costos excesivos para la organización. La ausencia de descriptivos de cargos afecta el clima organizacional, genera inequidad en la carga laboral e incertidumbre entre los empleados al no tener claridad de las funciones, responsabilidades y alcance del cargo.

La imposibilidad de cotejar y clasificar cargos no permite ofrecer una compensación equitativa, establecer la escala y curva salarial acorde con las responsabilidades y funciones del cargo.

GL Ingeniería y Equipos S.A.S. no cuenta con descriptivos de cargos, existe ambigüedad en los requisitos, alcance, funciones y responsabilidades de los cargos, el proceso de selección escoge candidatos que no satisfacen las necesidades de la organización, afecta la productividad y competitividad de la empresa, dificulta la administración y toma de decisiones estratégicas, existe inequidad en la carga laboral y la remuneración no es proporcional a las funciones de los trabajadores, situación que afecta el clima organizacional, dificulta el trabajo en equipo y le cuesta a la organización agilidad para adaptarse al mercado.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los criterios para la descripción de cargos en GL Ingeniería y Equipos S.A.S?

Justificación

Un formato de descripción de cargos es una herramienta que permite recolectar información de un puesto de trabajo y utilizarla para dar consistencia a los diferentes procesos del talento humano, en donde los datos como actividad, responsabilidad del cargo, relación con otros cargos, requerimientos, autoridad y condiciones laborales contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El documento es fuente de consulta para empresas medianas y pequeñas que quieran implementar el formato, construir un registro real y actualizado de la información de los cargos, ofrece claridad en la creación y mantenimiento de un sistema documental acorde con la estructura de la organización y niveles de exigencia.

Es una herramienta de información que da respuesta a diferentes necesidades académicas en la búsqueda de conocimientos y resultados de una investigación, permite establecer un medio de consulta como guía para las personas interesadas en el diseño de formatos de descripción de cargos.

Objetivo General

Diseñar el formato de descripción de cargos para GL Ingeniería y Equipos S.A.S

Objetivos Específicos

- Realizar una investigación documental de los elementos relacionados con la descripción de cargos.
- Identificar los elementos relacionados con la descripción de cargos
- Diseñar un formato de descripción de cargos.

Descripción de cargos en las organizaciones

Toda organización requiere conocer las actividades que realizan sus colaboradores y las competencias que necesitan para ejecutar cada tarea u objetivo asignado.

Teoría de la Administración Científica

Ramírez (2002) el objeto principal de la administración científica es el perseguir y garantizar la mayor ganancia para el patrón así como para sus empleados. La máxima ganancia o prosperidad para patrono y empleado, no solo representa ganancias monetarias sino en el desarrollo de todas las herramientas que hagan que alcancen su máximo potencial, en el caso del patrono seria el desarrollo de tecnología y para el empleado el desarrollo de conocimiento y capacitación que mejoren su desempeño, la forma de lograrlo es “organizar el trabajo a partir de un análisis riguroso de las actividades” (Daft, 2004, p.42) y la selección adecuada de los individuos para la actividad que van a desempeñar.

Chiavenato (2014) la organización del trabajo se fundamenta en la aplicación de métodos científicos y definir procedimientos estandarizados de fácil seguimiento por cada individuo a realizar la actividad. El desconocimiento de la organización del trabajo conlleva a múltiples formas de hacer el mismo trabajo, pérdida de productividad y sobre costos por desperdicio de recursos sea de tiempo o materia prima, que afecta la utilidad de la compañía y en consecuencia su crecimiento y participación en el mercado. La aplicación de métodos científicos a la organización del trabajo se denomina organización racional del trabajo, se divide en los siguientes aspectos:

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.

- El análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos: la eficiencia en el desarrollo de las actividades se logra por la observación, análisis y la división de cada uno de los procesos del trabajo, identifica la mejor forma de hacer las cosas, elimina pasos innecesarios y estandariza el trabajo, la compañía se beneficia a través del ahorro en materia prima, incremento de productividad, reducción de horas laborales, optimiza el proceso de selección y capacitación al conocer a fondo la actividad a realizar en cada cargo y como el candidato se debe adaptar a la labor, el empleado se beneficia por la distribución de las tareas, el conocimiento específico de lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.

- Estudio de la fatiga humana: racionalizar el trabajo elimina movimientos innecesarios, reduce los esfuerzos empleados en la tarea y la fatiga del ser humano que la realiza, afecta la productividad por su impacto en el rendimiento físico y emocional, desmotiva al trabajador, incrementa la accidentalidad y rotación de personal. Se controla cuando la racionalización del trabajo contempla el impacto del lugar de trabajo y las herramientas utilizadas en el alcance de los límites del uso del cuerpo humano.

- División del trabajo y especialización del obrero: racionalizar el trabajo para el aumento de la productividad requiere que el trabajador sea experto en la realización de la tarea.

- Diseño de los cargos y las tareas: se debe enumerar las actividades que lo componen, entender la actividad como la unidad más pequeña de la organización y definir los procedimientos estándar para ejecutar las tareas. Diseñar el cargo es indispensable para la creación de un puesto, conocer su desarrollo, reducir costos de capacitación y errores en la ejecución de las tareas.

- Incentivos salariales y premios por producción: fijar salarios acordes a la tarea realizada, definir el nivel superior de producción de un trabajador promedio, el salario estandar

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.

no es suficiente para obtener un máximo rendimiento en el trabajador, se logra con una remuneración por pieza producida, a mayor desempeño mayor remuneración.

- Homo economicus: la única motivación en el desempeño laboral del trabajador es la recompensa económica, el miedo a padecer necesidades físicas y no tener como satisfacerlas.

- Condiciones ambientales de trabajo: para lograr el máximo desempeño del trabajador la organización garantiza óptimas condiciones físicas del lugar de trabajo y disposición plena de las herramientas a utilizar.

- Estandarización: normalizar procesos, procedimientos, actividades, materias primas, maquinaria y cualquier elemento que intervenga en la ejecución de la actividad económica de la organización, para minimizar cualquier oportunidad de error o desperdicio.

Principios de la Administración Científica

La racionalización y estandarización del trabajo en la organización es aplicable a cualquier situación para mejorar su rendimiento, los expositores más representativos de la Administración Científica formulan una serie de principios.

La Tabla N° 1 resume los principios de la teoría científica formulados por los autores principales.

Tabla N°1 Principios de la teoría científica

Expositor	Principio
Taylor	Planeación: eliminar la improvisación y el empirismo en la planeación de las actividades, recurre a métodos científicos. Preparación: seleccionar trabajadores con base en la racionalización del trabajo. Control: garantizar la ejecución del trabajo bajo los estándares establecidos por la organización. Excepción: la administración se enfoca en los extremos, el desempeño promedio no requiere el mismo nivel de atención.
Emerson	Diseñar planes de acuerdo a objetivos organizacionales. Practicar la disciplina, honestidad y justicia en el trabajo. Remunerar de forma proporcional al trabajo y desempeño. Estandarizar procesos, procedimientos, materiales y maquinaria.
Ford	Simplicidad: el flujo del trabajo es ordenado, planeado y continuo. Intensificar: uso inmediato de recursos físicos, económicos y humanos para la disminución de tiempos productivos. Economía: reducir inventario en transformación. Productividad: aumentar la capacidad del hombre por utilización de tecnología.

Elaboración propia. Fuente Chiavenato (2014)

Teoría Clásica de la Administración

“La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas.” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1995, p.38).

- La administración como ciencia: se traslada del empirismo al enfoque científico, incluyendo la formación estructurada y formalizada de los administradores.

- Teoría de la Organización: la organización es representada por una estructura con jerarquía de mando clara, muestra la ubicación de cada quien dentro de la estructura y a quien debe responder, la teoría clásica a diferencia de la administración científica, analiza la organización de arriba hacia abajo y del todo a las partes.

- La división del trabajo y la especialización: hay claridad en la división del trabajo, no a nivel del empleado sino a nivel de organismos o departamentos. Es vertical, el grado de autoridad

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.

aumenta a medida que el nivel jerárquico lo hace y horizontal hace la división con la

departamentalización de las actividades.

- Coordinación: adecuada distribución del trabajo, es más exhaustiva en cuanto más grande es la organización para garantizar la eficiencia como un todo.

Principios de la Teoría Clásica de la Administración

La Tabla N° 2 resume los principios de la teoría clásica de la administración formulados y su concepto

Tabla N° 2 *Principios de la teoría clásica de la administración*

Principio	Concepto
División del trabajo	A mayor especialización de la tarea mayor eficiencia
Autoridad, Mando, Dirección, Jerarquía	La obediencia no se logra si no se tiene la autoridad que otorga el conocimiento y la experiencia. Cada empleado sigue órdenes de una sola persona. La organización es dirigida por un solo gerente y por planes claramente definidos. La jerarquía se rige por la estructura organizacional representada en un organigrama.
Disciplina	Los miembros de la organización cumplen a cabalidad con las instrucciones, políticas y normas que dicta la organización.
Interés general sobre el interés común	Los objetivos de la organización están siempre por encima de los del individuo.
Remuneración	La remuneración es proporcional al trabajo realizado
Centralización	La toma de decisiones es centralizada en la gerencia pero el trabajador mantiene la autoridad sobre la actividad que realiza.
Orden	Materiales y personas deben estar en el lugar y momento adecuado, lo que implica la ubicación del personal idóneo para cada actividad.
Equidad y Estabilidad	El personal de la dirección de la organización es empático con el personal operativo, contribuye a la estabilización de índices de rotación.
Iniciativa y Espíritu de Grupo	El personal tiene la libertad de tomar decisiones sobre la actividad que realiza, fomentar el espíritu de grupo genera sensaciones de unión que contribuye a la calidad del trabajo.

Elaboración propia. Fuente Stoner, Freeman, Gilbert (1995)

Teoría de las relaciones humanas

Daft (2004) el enfoque humanista de los relaciones humanas es una combinación de la racionalización del trabajo y elementos motivadores en el trabajador, empleados felices producen más y mejor. El diseño de cargo cambia desde la teoría científica con su enfoque único a la tarea a un diseño de cargo humanizado, tiene en cuenta los objetivos del empleado y lo ayuda a alcanzar todo su potencial, no es percibido por el empleado como degradante, contribuye a la motivación del empleado que se alcanza mediante la satisfacción de sus necesidades, en específico las relacionadas con la afiliación lo que se infiere de las conclusiones del estudio del experimento de Hawthorne:

Chiavenato (2014)

- La producción está sujeta a la integración social: la producción no depende de la capacidad física del empleado, la capacidad de afiliación del empleado determina su nivel de exigencia. Si la organización quiere interferir el desempeño del empleado considera las condiciones del grupo social al que pertenece e interviene al grupo no al individuo.

- Comportamiento social de los empleados: el desempeño y reacciones del empleado hacia su trabajo, depende de las normas sociales que dicta el grupo al que pertenece, el individuo hace lo necesario para seguir las normas que le permiten ser parte del núcleo social.

- Recompensas y sanciones sociales: el grupo establece el nivel de producción que debe alcanzar y no superar, el grupo recompensa o sanciona al individuo.

- Grupos informales: la organización es un grupo social, conformada por grupos sociales informales, donde los intereses de estas partes no siempre coinciden.

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.

- Relaciones Humanas: la personalidad influye en el comportamiento de los demás y viceversa, crea complicadas relaciones que generan en el individuo un interés de ser comprendido y aceptado para alcanzar sus objetivos personales.

- Importancia de la descripción de cargo: en contraste a la teoría científica y clásica la especialización no es la forma más eficiente de organizar el trabajo, las necesidades sociales del individuo hace que requiera un cambio de cargo para evitar la monotonía. La rotación representa aumento de costos y disminución de productividad por la falta de entrenamiento en la actividad pero eleva la motivación de la persona.

Teoría de la motivación

Daft (2004) el comportamiento del individuo está supeditado a la satisfacción de sus necesidades, por lo que cuando “los gerentes conozcan las necesidades de sus subalternos podrán diseñar un sistema de premios para atenderlas y reforzarlas a fin de que dirijan su energía y prioridades a la consecución de las metas organizacionales” (Daft, 2004, p.549). Abraham Maslow formulo la teoría de la jerarquía de las necesidades que demuestra que el individuo entre más arriba de la jerarquía de necesidades se encuentra, desarrolla una nueva.

Tabla N° 3 *Clasificación de necesidades*

Necesidad	Concepto
Necesidades fisiológicas	Básicas para garantizar la vida, sueño, alimento; en el ámbito laboral son las que debe otorgar el lugar de trabajo, ventilación, iluminación.
Necesidades de seguridad	Condiciones del ambiente seguras, físicas y psicológicas, el lugar de trabajo contribuye a la satisfacción de esta necesidad cuando el individuo desempeña una actividad que no representa un peligro a su integridad física y psicológica.
Necesidades de afiliación	Necesidad de aceptación del individuo, de sentir el amor del grupo al que pertenece: familia, equipos de trabajo.
Necesidades de reconocimiento	Estímulo que recibe por la confianza que tiene en sí mismo y el reconocimiento de sus actividades por sus pares o superiores, sean miembros de su núcleo familiar, personal o laboral
Necesidades de autorrealización	Son las necesidades máximas que puede alcanzar el individuo, no son del todo realizables, el individuo siempre busca satisfacer una nueva necesidad. Están relacionadas con el desarrollo educativo y cultural.

Elaboración propia. Fuente Maslow (1991)

Teoría del Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional es la necesidad de adaptación y reacción de las organizaciones a un ambiente cada vez más cambiante, la organización ya no puede ser mecanicista debe convertirse en un ente orgánico, adaptable según la necesidad de la estrategia, lo alcanza mediante la descentralización de actividades y decisiones, estructuras organizacionales planas, cargos rotatorios y cambiantes según el medio ambiente, con actividades a cargo cada vez más complejas. Esto reconsidera la organización del trabajo, los cargos no pueden seguir estructuras rígidas, por el contrario la construcción del descriptivo de cargo debe permitir su transformación, Cummings and Worley (2007) el trabajo se puede diseñar desde tres enfoques diferentes:

- Enfoque de ingeniería: tradicionalista, su fundamento especifica la actividad que realiza un cargo, analiza científicamente y define los pasos a seguir para alcanzar la máxima productividad. Los beneficios son el rápido aprendizaje del trabajo, niveles bajos de capacitación

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S. en la tarea, exigencias mínimas de experiencia y habilidad; es el enfoque adecuado para cargos operativos. Los diseños son por cargo o por grupo, el diseño por cargo es la simplificación de las tareas y es un trabajo realizado por el individuo, sin la intervención o relación de otras partes, el diseño por grupo es necesario cuando el trabajo requiere la interacción de grupos de individuos, que realizan actividades diferentes pero en procesos relacionados.

- Enfoque motivacional: el trabajo tiene factores motivadores que son la oportunidad del reconocimiento y progreso y factores higiénicos que impiden la desmotivación, dependen de la organización, políticas, procedimientos y remuneración. El diseño del trabajo incluye el enriquecimiento del cargo, que representa oportunidades de mostrar autonomía y manejo de mayor nivel de responsabilidad por parte del trabajador, la satisfacción de las necesidades del trabajador, aspectos que contribuyen a la mejora de su desempeño.

El enriquecimiento del trabajo, dimensiones básicas de cargo:

Tabla N° 4 Dimensiones básicas del cargo.

Dimensión	Concepto
Variedad, identidad e importancia de las tareas	Variedad: tipo y número de habilidades necesarias para realizar la tarea. Entre más tareas tenga un cargo más significativo es el trabajo para el empleado. Identidad: hasta qué punto un empleado realiza la totalidad de una tarea, se combinan pequeñas actividades para conformar un gran cargo. Importancia: es el promedio de las tres, si se hace énfasis en una de las tres compensará la deficiencia en las restantes.
Autonomía	Nivel de autoridad e independencia que tiene el empleado para programar, organizar y realizar su trabajo. A mayor autonomía mayor responsabilidad.
Retroalimentación	Evaluación que recibe del trabajo realizado, es más efectiva una retroalimentación directa de una fuente interna.

Elaboración propia. Fuente Cummings and Worley (2007)

- Enfoque de sistemas socio técnicos: tiene una estrecha relación con el ambiente, el ambiente provee a la organización como sistema materia prima, condiciones e información, para que el sistema regrese al ambiente productos y servicios y el ciclo vuelve a empezar, interactúa para mejorar y desarrollarse, ésta relación es la fuente principal de información para el diseño del

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.

trabajo y su adaptabilidad. Es la organización del trabajo moderno, incluyente con el empleado, su principio es que las organizaciones son sistemas que combinan lo social con lo técnico, es necesario cuando un grupo de personas se organiza para realizar una tarea, se compone de la parte social que está implícita en la necesidad de trabajar en grupo y la parte técnica que es el compendio de herramientas competencias y habilidades necesarias para la ejecución de la tarea. El resultado es el diseño de equipos auto dirigidos o de alto desempeño, se le asigna trabajo de alto nivel, una tarea completa o parte importante de un proceso, el equipo estructura el desarrollo del trabajo y tiene autonomía en las decisiones de sus integrantes y planes a seguir, se crea relación social estrecha que permite el surgimiento de líderes no por nivel jerárquico sino por la autoridad que le da poseer la capacidad o habilidad necesaria para alcanzar el objetivo del equipo; el líder cambia de acuerdo a la necesidad, es auto dirigido.

El trabajo se diseña de manera que permita obtener tanto resultados efectivos en la tarea realizada como resultados sociales representados en motivación, incremento del compromiso, reconocimiento, sentido de pertenencia, empoderamiento y recompensas sociales que recibe el empleado por ser parte de un grupo. Contrasta con modelos científicos enfocados a la tarea y motivacionales enfocados a la persona, no hay mayor importancia para ninguno, es un equilibrio donde si el cargo no está diseñado correctamente y la persona no está ubicada en el mejor cargo que le permita desarrollar su potencial, se obtiene tanto desempeño mediocre como pérdida de motivación.

Análisis de cargo

Dessler (2009) es una de las formas más eficientes para la organización del trabajo, las organizaciones se componen de cargos con actividades que las personas deben desempeñar, permite a las organizaciones identificar las personas idóneas para cada cargo, contribuye a la recolección de información como actividades laborales, conductas humanas, maquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo, estándares de desempeño, contexto del cargo y requisitos humanos.

La descripción de cargos fundamenta la importancia de la información de los puestos de trabajo para cada uno de los procesos del área de talento humano:

Tabla N° 5 *Procesos de gestión humana*

Proceso	Fundamento
Reclutamiento y Selección	Se realiza mediante la descripción de cargos para identificar características específicas de los candidatos a ocupar determinada posición.
Remuneración	La descripción de cargos es insumo para analizar las categorías, determinar la compensación de los trabajadores de acuerdo a las funciones y responsabilidades.
Capacitación	Identifica las necesidades de capacitación de acuerdo con los requerimientos del cargo.
Evaluación del Desempeño	Las funciones y objetivos del cargo se evalúan en el desempeño de los trabajadores.

Elaboración propia. Fuente (Dessler, 2009)

Descripción y Análisis de Cargo

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización.”(Chiavenato, 2011, p.190)

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.

Establece la diferencia entre descripción y análisis de cargo, el primero consiste en un inventario de las funciones del cargo, mientras que el segundo va más allá al definir requisitos tanto intelectuales como físicos que debe tener el aspirante.

Para la efectiva ejecución del diseño y análisis de cargo existen diferentes métodos entre los más utilizados están los siguientes.

Tabla N° 6 *Métodos de descripción de cargos*

Método	Concepto
Método de observación directa	Se ejecuta en plena realización de las actividades por parte del trabajador, se utiliza para la descripción y análisis de cargos que son operativos, donde la identificación o fragmentación de las actividades es más fácil de identificar. La observación no siempre ofrece información completa se integra con otros métodos.
Método del cuestionario	Es funcional cuando el cargo es desempeñado por un gran número de personas, por gastos y tiempo es recomendable la utilización de un cuestionario, la estructura es previamente probada con un ocupante del cargo y su supervisor, así garantiza la funcionalidad del cuestionario y resultados exitosos. Tiene en cuenta el nivel de cargos a evaluar, según el nivel puede representar dificultad al diligenciar el cuestionario.
Método de la entrevista	El contacto directo con el trabajador, permite interacción y respuesta en tiempo real, la información como resultado se complementa y prueba con un supervisor, el éxito del método es responsabilidad de la capacitación y experticia del analista, tanto en la estructura como en su desarrollo.
Método Mixto	“Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis” (Chiavenato, 2011,p.195)

Elaboración propia. Fuente Chiavenato (2011)

Etapas en el análisis de cargo

Chiavenato (2011) describe el proceso de análisis de cargos en tres etapas.

Etapa de Planeación

“Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio” (Chiavenato, 2011, p.196). Define los cargos para descripción y análisis, establece la posición jerárquica, relaciones entre cargos, cronograma de trabajo y el método de análisis a utilizar.

Etapa de Preparación

El equipo encargado del análisis de cargo, establece los recursos físicos como humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Etapa de Realización

Se obtienen los resultados de los cargos analizados por relevancia para el proyecto, realizando una redacción de la estructura del cargo, que será sometida a aprobación ante un comité determinado por la empresa.

Modelos de Diseño de Cargo

Existen diversos modelos para la realización de diseño de cargos, Chiavenato (2011) expone tres modelos diferentes para realizar la descripción de cargos:

Tabla N° 7 Modelos de diseño de cargos

Tipo de Modelo	Concepto
El modelo clásico o tradicional	Se basa en la administración científica, mediante procesos científicos se delimitan las funciones de cargos y se capacita al personal para obtener la máxima eficiencia posible, a través de la racionalización del trabajo, determinación de los movimientos y tiempos obtenidos al ejecutar una actividad, este modelo desliga la estrategia de la operación, el principal objetivo es la fragmentación y simplificación máxima de las actividades para que se aprenda con rapidez la actividad y se multiplique la productividad, entre menos exista la necesidad de pensar mejor.
El modelo humanista o de relaciones humanas	Es opuesto al modelo clásico, busca la humanización del trabajador, cambia el concepto de homo economicus a homo social, el ser humano no es motivado únicamente por incentivos económicos, debe haber incentivos sociales, el modelo Humanista muestra modificaciones al sistema de administración de recursos humanos mas no aporta a profundidad un cambio en el diseño de cargos.
El modelo Situacional	Ofrece una alternativa a los modelos anteriores, está basado en las diferencias individuales de los trabajadores y las labores que ejecutan, varía de acuerdo a la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña, teniendo en cuenta que todo es parte de un medio ambiente sometido a cambios a los cuales la organización debe adaptarse. La ventaja es aprovechar las capacidades del trabajador para compaginar sus funciones con la estrategia de la organización, mediante su autodirección y autocontrol, estas contribuciones personales se convierten en un factor motivador para el trabajador y un alto desempeño.

Elaboración propia. Fuente Chiavenato (2011)

“En un mundo de negocios en el que todo cambia, los cargos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, la fuerte competencia exige productividad y calidad, por ello la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño.” (Chiavenato, 2011, p.180).

Marco Organizacional

GL Ingeniería y Equipos S.A.S Inició sus actividades en el año 2008, presta servicios técnicos de mantenimiento y de consultorías en los diferentes campos de la ingeniería mecánica y civil. El enfoque ambiental de GL Ingeniería y Equipos S.A.S. no solo garantiza la sostenibilidad de sus obras sino de su entorno.

Cornisa: INSTRUMENTO PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS GL INGENIERIA S.A.S.

Su misión es formar un equipo altamente competitivo tanto a nivel técnico como a nivel de servicio, el cual le permite entregar productos y servicios óptimos y cumplir con las políticas de medio ambiente en Colombia. Su visión es aumentar en el año 2018 las ventas en los sectores Downstream de combustibles y de mecánica rápida con altos estándares de servicio y tecnología.

Los valores Organizacionales de GL Ingeniería y Equipos S.A.S. son honestidad, respeto, tolerancia, pasión, liderazgo, innovación y confiabilidad.

La falta de descriptivos de cargos en GL Ingeniería y Equipos SAS, ocasiona inequidad en la carga laboral, costos excesivos, poca claridad en el alcance de las actividades, responsabilidades y dificulta la toma de decisiones de los procesos de talento humano.

Método

Inicia con una investigación documental de tipo cualitativa en la subcategoría estado del arte, que determina componentes del formato de descripción de cargos.

Las fuentes primarias de consulta utilizadas fueron libros individuales, se realiza análisis, clasificación e identificación de factores que permiten diseñar el formato de descripción de cargos.

Tabla N° 8 *Tabla unidad de estudio*

Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1. Autor 1.2. Tipo de material
2. Asunto investigativo	2.1. Tema 2.2. Subtema
3. Propósito	3.1. Objetivos
4. Enfoque	4.1. Conceptos principales
5. Metodología	5.1. Cualitativa
6. Resultados	6.1. Conclusiones 6.2. Recomendaciones
7. Observación	7.1. Comentarios

Elaboración propia. Adaptado Hoyos (2000)

Resultado

Conforme a la investigación documental y desarrollo metodológico, se identifica para el diseño del formato de descripción de cargos, los componentes:

Tabla N°9 Componentes descriptivo de cargo.

Autor	Componente
Alles (2009), Chiavenato (2011), Labrado (2000)	Identificación del cargo
Alles (2009), Dessler (2009), Chiavenato (2011), Labrado (2000)	Organigrama
Alles (2009), Dessler (2009), Chiavenato (2011)	Finalidad del cargo/propósito principal
Alles (2009), Dessler (2009), Chiavenato (2011), Labrado (2000)	Funciones/responsabilidades y resultados del cargo
Alles (2009)	Indicadores de gestión
Alles (2009) , Dessler (2009), Chiavenato (2011), Labrado (2000)	Responsabilidad
Alles (2009)	Contexto
Dessler (2009), Chiavenato (2011)	Requisitos del cargo
Dessler (2009), Chiavenato (2011)	Factores de riesgo del cargo

Elaboración propia

Tabla N° 10 *Descriptivo de cargo***DESCRIPCIÓN DE CARGO****1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo:	
Área/Departamento:	
Dependencia Jerárquica: (Jefe inmediato: Nombre del cargo)	
Cargos subordinados:	
Rango Salarial:	
Fecha Elaboración:	

2. ORGANIGRAMA
(Ubicación del cargo)
3.- FINALIDAD DEL CARGO/ PROPÓSITO PRINCIPAL:*Debe mostrar relación con la misión y finalidades del área a la cual pertenece*

4.- FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS DEL CARGO

FUNCIONES <i>/ACTIVIDADES</i> <i>¿Qué hace?</i>	ACCIONES <i>¿Cómo lo hace?</i>	FINALIDADES <i>¿Para qué?</i>

5.- INDICADORES DE GESTIÓN

Suelen estar ligados con resultados cuantificables.

MÉTRICA	PERIODICIDAD	OBJETIVO

6.- RESPONSABILIDAD

Personal a cargo: Cargos directos	
Materiales /equipos asignados	

Manejo de información/documentación confidencial	
Calidad: Procesos/Documentación	
Presupuesto: Ventas, gasto anual, por proyecto, otros	

7.- CONTEXTO

Relaciones Internas: <i>Con qué otros cargos (diferentes a los de relación jerárquica).</i>	
Relaciones Externas : <i>Razones y naturaleza de las relaciones.</i>	
Participación en Comités	
Toma de Decisiones	

8.- REQUISITOS DEL CARGO

Nivel Educativo	
Formación	
Conocimiento Específica	
Conocimiento Complementario	
Nivel de idiomas	
Experiencia Laboral	

Disponibilidad para viajar	
Disponibilidad para establecer domicilio en otra ciudad	
Competencias Organizacionales	
Competencias Específicas	
Competencias Técnicas	

8.- FACTORES DE RIESGO DEL CARGO

Elaborado	Aprobado	Fecha de Aprobación	Versión

Elaboración propia

Referencias

Cummings, T. (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Mexico: Thompson.

Daft, R. (2004). *Administracion*. Mexico: Thompson.

Maslow, A. H. (1991). *Motivacion y personalidad* (3a ed.). Madrid: Ediciones Días Santos.

Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Labrado, M. (2000). *Misiones y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo*. Barcelona: Gestión 2000.

Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Gamica.

Apéndices

Apéndice A

No. Guía	1
Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1. Labrado, M. (2000). <i>Misiones y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo</i> . Barcelona: Gestion 2000. 1.2. Libro
2. Asunto investigativo	2.1. Responsabilidades del puesto 2.2. Conceptos de puesto de trabajo, descripción de puestos de trabajo, funciones del área
3. Propósito	3.1. Identificar los elementos que incluyen la descripción de puestos de trabajo.
4. Enfoque	4.1. Puesto de trabajo: asignar actividades a una persona. Descripción de puesto de trabajo: identificar los factores que contribuyen a la consecución del objetivo de la organización, para describir el puesto se debe tener en cuenta la misión, responsabilidades, organigrama, perfil.
5. Metodología	5.1. Cualitativa
6. Resultados	6.1. Proporcionar una visión de la misión del cargo y responsabilidad. 6.2. Definir a cada persona lo que tiene que hacer.
7. Observación	7.1. La referencia bibliográfica proporciona fundamentos acerca de las funciones y responsabilidades que tiene un cargo en la organización y el conocimiento del postulante.

Apéndice B

No. Guía	2
Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1. Alles, M. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires: Garnica. 1.2. Libro
2. Asunto investigativo	2.1. Gestión por competencias. 2.2. Capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, beneficios, remuneraciones.
3. Propósito	3.1. Conocer los elementos que integran la elección de un candidato para un puesto en la organización.
4. Enfoque	4.1. Gestión por competencias: características de la personalidad del trabajador y comportamiento, varían según el cargo y nivel jerárquico. Capacitación y desarrollo: evaluar al individuo, para crear planes de autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo. Compensación: crear un módulo de evaluación de competencias donde se asigne un puntaje significativo a las competencias requeridas para desarrollar el cargo y sus datos sean utilizados para la compensación variable.
5. Metodología	5.1. Cualitativa
6. Resultados	6.1. Actualizar conocimientos de acuerdo a las nuevas tendencias y filosofía del manejo de recursos humanos. Brindar un enfoque global del área de Recursos Humanos: seleccionar, capacitar, evaluar, desarrollar y remunerar empleados. 6.2. No interpretar los recursos humanos como un mal necesario o un centro de gastos, si no aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados.
7. Observación	7.1. La referencia bibliográfica brinda información que contribuye a la retención del talento humano, direcciona la implementación de la descripción de cargo por competencias.

Apéndice C

No. Guía	3
Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill. 1.2. Libro
2. Asunto investigativo	2.1. Descripción y Análisis de Puesto. 2.2. Conceptos de puesto, organigrama, responsabilidad, requisitos del cargo.
3. Propósito	3.1. Estudiar los elementos que forman el diseño de puesto.
4. Enfoque	4.1. Puesto: unidad de la organización que contiene responsabilidades y obligaciones que lo diferencia de otros puestos. Responsabilidad: elementos que componen la función de la persona que ocupa el puesto. Organigrama: ubicación del puesto en la organización. Requisitos del cargo: aspectos extrínsecos, pueden ser intelectuales y físicos.
5. Metodología	5.1. Cualitativa
6. Resultados	6.1. Para la entidad el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas el puesto es una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización. 6.2. El análisis de cargos es la base para las actividades de recursos humanos: reclutamiento, selección de personal e identificación de las necesidades de capacitación.
7. Observación	7.1. La fuente de investigación brinda un análisis acerca de la importancia de la descripción y análisis de puesto, para encontrar al personal adecuado y evitar rotación.

Apéndice D

No. Guía	4
Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1. Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson. 1.2. Libro
2. Asunto investigativo	2.1. Requisitos y Finalidades del Cargo. 2.2. Factores de riesgo, requisitos, Finalidad.
3. Propósito	3.1. Revisión detallada de los conceptos necesarios para crear un descriptivo de cargo.
4. Enfoque	4.1. Requisitos: hace parte de las especificaciones del puesto donde se tiene en cuenta el estudio habilidades experiencia entre otros. Finalidad: es el propósito del puesto. Factores de Riesgo: condiciones de trabajo a los que está expuesto un trabajador a la hora de realizar sus funciones.
5. Metodología	5.1. Cualitativa
6. Resultados	6.1. El análisis de puestos es el procedimiento que le permite averiguar que entraña el puesto, que clase de persona debe contratar para el puesto. 6.2. Emplear por lo menos 3 métodos para reunir la información sobre el análisis de puestos incluyendo entrevistas, cuestionarios y observación.
7. Observación	7.1. El libro indica los diferentes criterios a tener en cuenta para la creación de la descripción de cargos, muestra diferentes métodos para el análisis de cargos y formatos que sirven de ejemplo para crear el propio.

Apéndice E

No. Guía	5
Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1. Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill. 1.2. Libro
2. Asunto investigativo	2.1. Cargo 2.2. Funciones, descripción del cargo.
3. Propósito	3.1. Abordar los temas que abarca la descripción de cargos para obtener bases para crear el instrumento de la descripción de cargos.
4. Enfoque	4.1. Cargo: son todas las actividades deberes y responsabilidades que desarrolla un individuo y aparece en una posición determinada dentro de la organización, Funciones: tareas necesarias para desempeñar su puesto. Descripción de cargos: formato donde se identifica, describe y define las responsabilidades, obligaciones condiciones del trabajo y especificaciones que debe cumplir un individuo.
5. Metodología	5.1. Cualitativa
6. Resultados	6.1. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización la estructura y distribución de sus órganos y puestos. 6.2. Administrar con las personas hoy en día se refiere a la organización y también a sus colaboradores asociados internos, que son quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro.
7. Observación	7.1. La fuente bibliográfica presenta diferentes definiciones de lo que es la descripción y análisis de cargos, como trabajan en conjunto para encontrar a la persona indicada.

Apéndice F

No. Guía	6
Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1. Cummings, T. y W, C. (2005). Desarrollo Organizacional y Cambio. Mexico: Thomson. 1.2. Libro
2. Asunto investigativo	2.1. Diseño de organización y de grupo. 2.2. Habilidades, identidad de la tarea.
3. Propósito	3.1. Investigar sobre el diseño organizacional que se debe constituir para hacer la organización más eficiente.
4. Enfoque	4.1. Desarrollo Organizacional: el puesto es la unidad más pequeña de la organización, pero la más importante para encontrar al personal adecuado. Es importante crear tareas precisas; la generación de tareas rutinarias y no definidas originan flexibilidad en el colaborador. Identidad de la tarea: mide la tarea y su identidad, si la realiza de principio a fin o es una parte de un proceso.
5. Metodología	5.1. Cualitativa
6. Resultados	6.1. El desarrollo organizacional es un área aplicada del cambio que recurre a la ciencia de la conducta para mejorar la capacidad de transformación organizacional. 6.2. Busca perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que la rodea.
7. Observación	7.1. La fuente bibliográfica desarrolla los procesos necesarios para hallar el cambio en la organización.

Apéndice G

No. Guía	7
Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1 Chiavenato, I. (2014). Introduccion a la Teoria General de la Administracion. Mexico: Mc Graw Hill. 1.2 Libro
2 Asunto investigativo	2.1 Teorías generales de la administración. 2.2 Científica, clásica, H 2.3 humanista motivacional.
3 Propósito	3.1 Identificar las bases y principios de la administración de Talento Humano.
4 Enfoque	4.1 Científica: se basa en los principios de planear, dirigir, controlar y ejecutar; la importancia se fundamenta en la tarea. Clásica: relevancia de la estructura organizacional. Humanista: importancia de las personas que trabajan en la organización, aspectos psicológicos y sociológicos. Motivacional: hace referencia a la motivación, liderazgo, comunicación, y dinámica de grupo.
5 Metodología	5.1 Cualitativa
6 Resultados	6.1 La administración es la herramienta básica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de producir el desarrollo económico social. 6.2 La administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.
7 Observación	7.1 La fuente bibliográfica conduce a una línea del tiempo informando sobre las diferentes teorías de la administración que se han dado en el mundo laboral, para que en un mundo cambiante se tome la mejor decisión.

Apéndice H

No. Guía	8
Factores	Indicadores
1. Aspectos formales	1.1 Daft, R. (2004). Administracion. Mexico: Thomson. 1.2 Libro
2. Asunto investigativo	2.1 Teorías generales de la administración. 2.2 Científica, humanista.
3. Propósito	3.1 Ahondar en las Teorías de la Administración.
4. Enfoque	4.1 Científico: centrado en cambiar las prácticas de la administración mejora la productividad de la mano de obra, crea el estudio de tiempos y movimientos. Humanista: prioridad a la satisfacción de las necesidades primarias de los colaboradores para incentivar y aumentar la productividad, los puestos eran diseñados para cubrir las necesidades de las organizaciones y ayudar a que sus colaboradores desarrollaran todo su potencial.
5. Metodología	5.1 Cualitativa
6. Resultados	6.1 Las habilidades conceptuales son más importantes en altos cargos, las habilidades humanas son necesarias en todos los niveles y las habilidades técnicas se requieren para los gerentes de producción. 6.2 Los gerentes lideran el cambio, mediante la creatividad y entusiasmo de los empleados y al descubrir la visión y valores comunes.
7. Observación	7.1 Al conocer la evolución de la administración se identifica experiencias y oportunidades de mejora de las organizaciones.