

Descripción de Cargos Agroindustrial Don Eusebio Ltda.

Vivian Stefany Rojas Prieto

Yajaira Gómez Chinchilla

Luz Aida Páez

Nota de los Autores

Vivian Stefany Rojas Prieto; Yajaira Gómez y Luz Aida Páez, Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Los comentarios a este documento pueden enviarlos al correo Yajaira.gomez@utadeo.edu.co
vivians.rojasp@utadeo.edu.co, luza.paezm@utadeo.edu.co

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá, D.C, Noviembre 2014

Dedicatoria

*DOY GRACIAS A DIOS POR PERMITIR UN LOGRO MÁS EN MI VIDA Y POR ENSEÑARME
A SER UNA LUCHADORA EN LA CONSECUCCIÓN DE LO PROPUESTO, A MIS PADRES
QUE CON SU APOYO INCONDICIONAL HICIERON QUE ESTE GRAN SUEÑO SE HICIERA
REALIDAD, A MIS DOCENTES QUIENES CON SUS CONOCIMIENTOS APORTARON A MI
CRECIMIENTO PROFESIONAL Y MIL Y MIL GRACIAS A TODA LAS PERSONAS QUE DE
UNA U OTRA MANERA ESTUVIERON INVOLUCRADAS EN ESTA NUEVA ETAPA DE MI
VIDA.
YAJAIRA*

*A Dios por guiarme en el camino, darme la fuerza para vencer obstáculos, y
brindarme la oportunidad de lograr esta meta. A mi familia por su incondicional
apoyo y presencia en esta etapa tan importante en mi vida y Alejo que con su
comprensión, su gran amor y compañía me brindo seguridad y confianza... A todos,
Gracias por creer en mí
Vivian*

*TU VOLUNTAD Y TIEMPO SON PERFECTOS, MIL GRACIAS POR LA FAMILIA QUE ME
HAS DADO. POR MI MADRE QUE CON APOYO CIEGO ME AGUANTO, POR MI HERMANO
QUE ME DIO LA FUERZA PARA CONTINUAR, POR MI HIJO QUE CON INOCENCIA
ENTENDIÓ EL SACRIFICIO, Y POR PONER EN MI CAMINO LA MÁS CLARA PRUEBA DE
TU AMOR.
LUZ*

Contenido

Resumen	5
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Planteamiento del problema	7
Justificación	9
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Descripción y análisis de Cargos.....	11
Desarrollo Organizacional.....	11
Competencias Laborales.....	14
Clasificación de las Competencias	15
Compensación	18
Motivación.....	21
Descripción de cargos.....	21
Marco Organizacional	25
Metodo.....	27
Tipo de Investigacion	27
Participantes	27
Resultados.....	29
Anexo	35

Referencias37

Resumen

La descripción de cargos es inherente a los procesos de una organización, ya que es una herramienta que permite asignar talento humano idóneo y con las competencias laborales que se ajusten a las necesidades de la misma, permitiendo garantizar un proceso de selección más objetivo y ordenado. El objetivo de esta investigación es diseñar un instrumento que permita describir cargos de tal manera que aporte a mejorar los procesos de selección en la empresa del sector floricultor Agroindustrial Don Eusebio Ltda., para el desarrollo de esto, se implementaran técnicas de observación y entrevistas, lo que permitirá estandarizar la exigencia para cada labor de la organización.

Palabras claves: Descripción de cargos, competencias laborales, perfil ocupacional.

Abstract

Descriptions Job is a processes of organization, it's a tool that allows to assign appropriate human talent and labor skills that meet the needs of the same, allowing ensure a selection process more objective and tidy. The aim of this paper is to design a tool in order to describe positions such that input to improve the selection processes in the colombian company of Agroindustrial Don Eusebio, engaged in the flower industry. The framework is of the development of this observation and interviewing techniques were implemented, allowing standardize the requirement for each job in the organization.

Keywords: job descriptions, working skills, occupational profile

Introducción

Agroindustrial Don Eusebio, Empresa del sector floricultor ubicada en la sabana Norte de Bogotá, tiene como objetivo principal la producción y exportación de flores de diferentes variedades como son el Clavel, Miniclavel, Rosa y Green ball, El éxito de la organización se basa en el desarrollo del talento humano.

Para la organización, es importante la descripción de cargos, porque permite determinar de manera correcta las competencias que se requieren para desempeñar un cargo específico, certificando que las labores sean eficaces y con buenos resultados.

Otro de los aspectos importantes por el que se hace la descripción de cargos es el proceso de selección, el cual permite identificar la persona idónea que cumpla con los requerimientos necesarios para el cargo y así tener la posibilidad de evaluar su desempeño y maximizar su potencial.

El objetivo de esta investigación es diseñar un instrumento de descripción de cargos que fortalezca los procesos de selección de la empresa Agroindustrial Don Eusebio Ltda, con el fin de contribuir al logro de los resultados y al cumplimiento de los objetivos en los procesos de selección de mano de obra competente. Se destaca la importancia de la descripción como un aliado fundamental en la estructura de la organización.

Este trabajo se fundamenta en una reseña investigativa sobre los temas estructurales relacionados con este proceso en la organización, como referente para la construcción de los cargos y en el diseño de un instrumento que permita la descripción de cargos para la Organización Agroindustrial don Eusebio Ltda.

Planteamiento del problema

Agroindustrial Don Eusebio Ltda, es una empresa del sector floricultor, inicio sus funciones desde el año de 1992, se encuentra ubicada en la sabana de Bogotá y su objetivo principal es la producción y exportación de flores de Clavel, Mini Clavel, Rosa y Greem Ball.

La Empresa carece de una descripción de cargos a nivel administrativo y operativo, lo cual genera que el desarrollo de los procesos productivos no cumpla estándares de calidad elevados, siendo un requisito fundamental en el desarrollo de sus procesos.

La carencia de una clara descripción de cargos en la empresa interfiere en que el personal seleccionado no cuente con claridad sobre sus funciones y responsabilidades, el proceso de reclutamiento sea poco transparente, y el proceso de evaluación y formación sea engorroso. Para la organización causa un impacto importante en la objetividad, dirección, gestión y organización de procesos, lo cual hace necesario el diseño de un instrumento que permita describir y analizar los cargos.

El área administrativa de la organización no tiene descripción de cargos en los siguientes puestos de trabajo:

- ✓ Gerencia General, Gerencia de Gestión Humana, Gerencia de Producción
- ✓ Coordinadora de Bienestar Social y Salud y Seguridad en el Trabajo, Coordinador de proyectos
- ✓ Jefe de Nomina, Jefe de Compras
- ✓ Contadora,
- ✓ Vendedor
- ✓ Auxiliar de despachos, Auxiliar de producción, Auxiliar comercial, Asistente contable.

Después de este planteamiento la pregunta de investigación es:

¿Cuál es el diseño del instrumento para realizar la descripción de cargos de la organización?

Justificación

En las organizaciones se encuentra diversidad de cargos los cuales están clasificados según las áreas de la organización. Las funciones de estos cargos se orientan a poder responder a estas necesidades, para garantizar la creación del producto o servicio que se ofrece. No obstante es fundamental la claridad en las competencias que se buscan en cada persona según el cargo y nivel que aspire desempeñar, con el fin de tener rendimiento, adecuada utilización de los recursos y estabilidad en los procesos.

La descripción de cargos busca organizar las funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo en puestos específicos lo que permite mejorar procesos de selección, capacitación y formación.

Es un instrumento que va a servir a la organización en los procesos de gestión humana como reclutamiento y selección de personal, brindando mayor claridad de conceptos, organizando las competencias según funciones a desempeñar en cada cargo específico.

Como el contrato de trabajo es importante para garantizar las responsabilidades, obligaciones y deberes tanto del empleador como del empleado, es importante tener un documento que describa las funciones a desempeñar por el colaborador con el fin de ser coherentes con las competencias que posee y las que desarrollara en su experiencia.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un instrumento que permita describir cargos de la empresa Agroindustrial Don Eusebio Ltda, con el fin de mejorar los procesos de selección, motivación y retención del capital humano de la organización.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un estudio documental sobre el desarrollo organizacional y descripción de cargos.
- ✓ Identificar los diferentes cargos que componen la organización
- ✓ Identificar un instrumento idóneo para la descripción de cargos en la organización

Descripción y análisis de Cargos

Desarrollo Organizacional

Taylor y Fayol, pioneros en el desarrollo investigativo de la administración científica, brindan aportes significativos para el desarrollo organizacional y generan interés en la mejora de los procesos administrativos

Desde los comienzos de la administración científica (Taylor, trd.2003) a partir de sus observaciones en talleres de mecánica, vio la necesidad de dividir el trabajo de forma equitativa, considera que los intereses tanto de patrono como de empleado deberán ser los mismos, así al sentirse cómodos y satisfechos la prosperidad será para todos, incluyendo la fábrica. Planteó el desarrollo de los empleados mediante la formación y entrenamiento, con el fin de aprovechar los recursos, lograr la excelencia y mejorar las relaciones humanas.

En los casos que encuentra discordia e insatisfacción, argumenta la posibilidad de cambiar esas conductas influyendo en la actitud de forma positiva, así al afrontar las situaciones cada persona razonaría de mejor manera. Habla de lograr un máximo desempeño y por ende una mejor producción a menores costos.

... si usted y su trabajador han llegado a adquirir tal habilidad que usted y el juntos construyen dos pares de zapatos al día, mientras que el competidor y su operario no llegan a hacer más que un solo par, está bien claro que, tras haber vendido usted dos pares de zapatos, podrá pagarle a su operario un salario mucho más alto que su competidor que no produce más que un par de zapatos... (Pág., 22)

El aporte de Taylor fue construyéndose para evitar el bajo rendimiento de los trabajadores en las fábricas, lo que considera afecta la salud de ellos y el salario,

esta conducta se da por tres razones, la primera el creer que a medida que se trabaje rápido y se aumente la producción se le quita trabajo a otros empleados los cuales terminaran siendo despedidos. La siguiente razón es la inadecuada administración que lleva a cada persona a trabajar poco buscando proteger sus intereses y la tercera el inadecuado orden que le dan al desarrollo de sus funciones, muestra cómo el ejemplo y las relaciones entre pares pueden mantener la conducta del bajo rendimiento, más allá de la pereza innata en el hombre está también la influencia que ejercen los demás, a lo que denominó bajo rendimiento sistemático.

(Fayol, trd. 2003) En administración industrial y general, se destaca la importancia de la administración correctamente aplicada en las empresas, es la organización una estructura donde se clasifican seis funciones básicas: la primera es la técnica, afirma que todo producto sale generalmente de técnicos y aunque esta función no siempre es la más importante si es dependiente de otras. La siguiente es la función comercial, la importancia del saber vender, pues aparte de saber fabricar y comprar también está la necesidad de una buena venta para no caer en la ruina. La tercera es la función financiera donde lo importante es tener capital para inversión, pone la idea de muchas empresas que queriendo prosperar no tienen dinero y terminan siendo liquidadas, resaltando el buen análisis que se debe tener sobre los recursos para no invertir equivocadamente, la cuarta función es la seguridad donde se protegen los bienes y las personas de cualquier catástrofe natural o de orden social. “Es, de una manera general, toda medida que da la empresa, la seguridad; al personal, la tranquilidad de ánimo que necesita” (pág., 119).

La quinta función es de contabilidad, da a conocer en todo momento el cómo se está y para donde se va, es vital que se contemple la claridad y exactitud, su calidad radica en la transparencia de los datos.

La última función es la administrativa, clarifica la importancia del adecuado manejo de procesos, la distingue de las otras cinco por que articula el programa general de acción de toda empresa. Es el ejercicio de manejar las relaciones y coordinar esfuerzos, da orden a la organización haciendo procesos definidos con mayor detalle y conocimiento. “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar;...ocupa en el papel de los grandes jefes un lugar tan grande que a veces puede parecer que ese papel es exclusivamente administrativo”. (Fayol, trd 2003, pág. 120)

La administración es un conjunto de procesos y la organización es una de las partes, es estática, limitada dado que habla de la estructura y la forma, apunta a trabajar con y para el personal y se rige por unos principios: división del trabajo tiene por objetivo producir más y mejor con el mismo esfuerzo, la autoridad que se define como el derecho de obedecer y ser obedecido, la disciplina que encierra la obediencia y el respeto por normas, la unidad de mando indica al empleado que debe recibir órdenes de un solo jefe, la unidad de dirección manifiesta la importancia de que exista el jefe y un plan de actividades a seguir para personas que trabajen por el mismo objetivo, la subordinación de los intereses particulares al interés general, que prima la idea de lograr el objetivo de la empresa sobre los de cada persona, la remuneración identifica un precio justo a los servicios que se prestan produciendo satisfacción para jefes como empleados, la centralización de la autoridad de la organización que busca la mejor utilización del recurso humano, la jerarquía se aplica actualmente en las

organizaciones donde se conoce el organigrama y se comprenden las redes de autoridad de toda empresa, el orden, la importancia de que cada cosa tenga su lugar facilitando la comprensión en los procesos, la equidad, es otro principio y resalta la importancia de aplicar la justicia para conseguir la lealtad del personal, es ser bondadosos y sensatos en el mando.

Competencias Laborales

(McClelland, 1970 citado por Blanco, 2007) , identifica los aspectos que pueden determinar los comportamientos que se relacionan con un excelente desempeño laboral de las personas, los títulos o expedientes académicos no son los únicos que permiten predecir la actuación y el éxito de una persona en su puesto de trabajo, sino que estos van acompañados de aquellos comportamientos y habilidades de un trabajador para desarrollar alguna función establecida, las competencias son consideradas como algo que va más allá de un título académico, siendo aquellas habilidades que posee una persona, que la hacen única y a la vez genera un valor agregado para las organizaciones. Las competencias “son las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican”. (Blanco, 2007, p. 22).

Las competencias en las organizaciones son fundamentales para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos, a partir de esto, varios autores han despertado su interés en este tema hasta el punto de llegar a tener múltiples significados, sin embargo todos coinciden en algo, y es que las competencias “son el conjunto de comportamientos relacionados con las capacidades que posee una persona para conseguir la excelencia laboral”. (Blanco, 2007, pág. 22)

(Spencer y Spencer, 1993 citado por Blanco, 2007, p. 22), define las competencias “como aquellas características personales que determinan los comportamientos de una persona y que están casualmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo”, las competencias son una combinación de formación, experiencias y habilidades, que permite que una persona se desempeñe eficientemente en su lugar de trabajo, dando respuesta a lo esperado por la organización para cumplir sus objetivos, al evaluar este tipo de desempeño se recomienda realizar un análisis de los comportamientos observables, los cuales deben dar respuesta y sustentar el desarrollo laboral de la persona en su cargo.

La importancia de aplicar una evaluación, es valorar el desempeño de un trabajador, donde lo principal es realizar un análisis de aquellos comportamientos observables y así poder determinar el nivel de desempeño, sus competencias y habilidades, teniendo en cuenta que son los comportamientos los que permiten mostrar los talentos que cada ser humano posee. Ésta evaluación se relaciona directamente con el saber, el saber hacer y el saber estar, componentes directos para descripción de cargos, ya que la selección de personal se debe basar bajo un marco de referencia, con el fin de poder seleccionar las personas más idóneas para la realización de una labor específica.

Clasificación de las Competencias

Para la descripción de cargos, se debe tener en cuenta las competencias es su carácter específico, (Blanco, 2007) en su libro trabajadores competentes, capítulo cuatro, cita a varios autores reconocidos quienes hacen su aporte en relación a la clasificación de competencias las cuales se presentan en la Tabla N° 1

Tabla N° 1 Tipos de Competencias

AUTOR	CLASIFICACION	COMPETENCIA	DEFINICION
McCauley	Buen desempeño Laboral.	Ser una persona con muchos recursos.	Saber adaptarse a las circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente.
		Hacer lo que se debe	Perseverar y concentrarse cuando hay obstáculos
		Aprender con rapidez	Dominar rápidamente nuevos conocimientos
		Tener espíritu de decisión	Preferir actuar con rapidez y de forma aproximativa antes que lentamente
		Dirigir a subordinados.	Delegar eficazmente en los subordinados procurándoles amplias oportunidades y mostrando justicia.
Spencer y Spencer (1993)	Logro y acción	Motivación por el logro	Preocupación por trabajar eficientemente o por competir para superar los estándares de excelencia.
		Preocupación por el orden y la calidad	Disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones así como establecer sistemas de trabajo claros.
		Iniciativa	Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
		Búsqueda de información	Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.
	Apoyo y servicio	Sensibilidad interpersonal	Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender.
		Orientación al servicio al cliente.	Deseo de ayudar, apoyar o servir a los demás gracias a la comprensión y satisfacción de sus necesidades.
	Impacto e influencia	Impacto e influencia	Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás.

		Conocimiento y comprensión organizacional.	Capacidad para comprender y aplicar los conocimientos sobre la dinámica existente.
Spencer y Spencer (1993)		Creación y consolidación de las relaciones sociales	Capacidad para mantener y crear relaciones cordiales con las personas.
	Gerenciales	Desarrollo de personas	Capacidad para emprender acciones eficaces.
		Dirección de personas	Capacidad para comunicar a los demás lo que es necesario hacer o lograr.
		Trabajo en equipo y cooperación.	Capacidad para trabajar y que los demás trabajen.
		Liderazgo	Desempeñar el rol de líder en un grupo o equipo.
	Cognitivas	Pensamientos Analíticos	Comprender las situaciones y resolver los problemas
		Pensamientos Conceptuales	Identificación de posibles conexiones entre diferentes situaciones
		Conocimientos y experiencias	Utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimiento
	Eficacias personal	Autocontrol	Mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes.
		Confianza en sí mismo	Creencia en la capacidad de uno mismo tanto para elegir el enfoque y la tarea adecuada como para llevarla a cabo
		Compartimientos ante fracasos.	Justificar o explicar los problemas surgidos.
Consultora HayGroup	Gestión personal	Flexibilidad	Facilidad para cambiar criterios y orientación en la forma de pensar.
		Autoconfianza	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea.
		Integridad	Actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante.
	Gestión del equipo de trabajo	Dirección de personas	Intención de hacer que otras personas actúen.
		Desarrollo de personas	Analizar las necesidades de desarrollo de las personas del

			equipo de trabajo.
		Liderazgo	Supone la intensión de asumir el rol del líder o un grupo.
		Trabajo en equipo	Participar activamente en la consecución de una meta común.

Adaptado de (Blanco, 2007) Cap. 4.

Las competencias laborales se interrelacionan con las aptitudes y la personalidad del ser humano, con el fin de permitir a la persona que mediante sus habilidades, aptitudes, conocimientos puedan llevar a cabo una tarea asignada, es fundamental tener presente que la inteligencia también cumple un papel importante en la aplicaciones de las competencia ya que va integrado a los conocimientos de cada persona.

En una organización se habla de recursos humanos como manejo de personal, sin embargo es evidente que las organizaciones buscan que el personal sea competente, es por esto que el área de recursos humanos debe estar enfocada en apoyar el crecimiento de los conocimientos al igual que el desarrollo de nuevas habilidades en sus trabajadores, considerando que el talento humano es el activo principal de cualquier organización, se ve la necesidad de invertir en este activo, generando en un trabajador motivación para y durante el desarrollo de sus funciones y cumplir los objetivos.

Compensación

La motivación del personal parte del análisis de los beneficios que un trabajador puede encontrar dentro de la organización, teniendo en cuenta un programa estructurado de compensación, integrado por componentes fijos y variables; dentro de los fijos se encuentra el

suelo y el salario, dentro de los variables los incentivos en cualquiera de sus formas. Las compensaciones deben estar en equilibrio teniendo en cuenta la situación económica de la empresa, la competencia del sector, el nivel de desarrollo y la cultura.

La compensación se entiende como una relación de intercambio o de retribución del trabajo, que puede ser financiera o de otro tipo, así mismo puede darse directa o indirectamente, para el empleado es un factor que constituye bienestar económico o social, para el empleador es un costo que al ser adecuadamente administrado le representara mejor calidad en la producción y clima laboral de su empresa.

Administrar correctamente el sistema de compensación implica planear los factores salariales, coordinarlos, estar en capacidad de organizarlos, comunicándolos a toda la empresa, aplicándolos y controlándolos dada la importancia de llegar a ser evaluados, teniendo en cuenta además las políticas y los objetivos que se esperan conseguir.

(Herrera, 1999) el objetivo de la compensación es crear un sistema de recompensas equitativo con el fin de contar con un empleado que se sienta atraído por el trabajo y motivado para realizarlo bien, disminuir la rotación de empleados, generando sentido de pertenencia, deseo de mantener estabilidad laboral y crecer en la empresa incentivando la formación individual y el sentido de superación.

Los objetivos definidos en el plan de compensación deben estar dirigidos a mantener la equidad salarial, premiar el desempeño, conservar la competitividad, motivar en el desempeño, mantener los niveles de presupuesto financiero, atraer nuevos empleados cumpliendo toda la normatividad y generando eficiencia en todos los aspectos.

Los parámetros para fijar compensaciones deben estar de acuerdo a:

- ✓ El puesto de trabajo: Complejidad, que y como se hace.
- ✓ Persona que lo desempeña: Experiencia, conocimiento, habilidades relacionadas con el trabajo.
- ✓ La empresa: Costos vrs utilidades, tecnología, economía, bienes o servicios.
- ✓ Negociación: Existencia de sindicatos y/o acuerdos con los empleados.
- ✓ Factores externos: Mano de obra, competitividad, sector al cual pertenece la empresa.

El programa responde a la necesidad que tienen las organizaciones para motivar al personal ya que es un factor importante para las empresas, debido a que mediante la motivación a los colaboradores se puede lograr generar estabilidad laboral permitiendo que las personas de una u otra manera se sientan comprometidas y motivadas en el desarrollo de las funciones, esto permite que el trabajador desarrolle fuerza innata para responder de manera adecuada el cumplimiento de la labor y así poder efectuar acciones en pro de la organización y del crecimiento propio, es un proceso que busca lograr dirección y motivación para lograr la meta propuesta, al alcanzar la meta disminuye la necesidad generando satisfacción y bienestar, al no lograr la meta se produce lo contrario, la persona se ve expuesta a la frustración, conflicto interno y estrés que lo lleva al desempeño indeseable. Para evitar lo anterior la empresa debe mantener una expectativa en los empleados que genere motivación y esto se logra ofreciéndoles recompensas por su trabajo, de tal manera que se cumplan las necesidades de producción de la empresa y los ideales que tienen los empleados. Se puede estimular a los empleados y mantenerlos motivados aumentando responsabilidades, que tengan retos nuevos

donde se incentive a la superación y la autoconfianza. Los empleados al sentir que invierten tiempo y atención, responderán con confianza y eficiencia.

Motivación

La motivación Chiavenato (2004) está unido al clima organizacional, una adecuada adaptación y enfrentamiento de situaciones diarias alcanzara satisfacción y equilibrio emocional en los empleados, se debe proporcionar seguridad, confianza y autonomía. Al permitir que las personas se administren y tomen decisiones se generara una fuerte motivación.

Las personas tienen necesidades básicas que al ser satisfechas o insatisfechas generan comportamientos, estos serán positivos o negativos según la situación y el ambiente percibido, como resultado se mantendrá una conducta o se cambiara. La cultura incide de modo determinante en la generación de motivación y como esta es percibida.

Para la creación de un programa de compensación se considera importante tener bien definidos los perfiles de cargos para que así mismo este de respuesta a los objetivos de cada uno de los cargos, de la empresa y del trabajador de igual forma es claro que todo sistema de compensación al interior de una empresa genera estabilidad laboral y buen desempeño del trabajador.

Descripción de cargos

La descripción de cargos va encaminada a dar respuesta al objeto social del negocio y por ende a su cultura organización, para esto se tienen dos autores que hacen alusión a estos conceptos y son Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona (2004), las empresas pueden definir

su estrategia organizacional pero no su cultura corporativa, pues son las personas las que determinan la cultura en su forma de actuar, así que el reto principal de área de Recursos Humanos es que las personas se integren a la organización generando sentido de pertenencia y logrando que los propios trabajadores reflejen la cultura que la organización anhela.

El área de talento humano tendrá como función principal, generar una estrategia operativa donde las competencias de los trabajadores facilitaran la consecución de los objetivos organizacionales.

Dentro de una estructura, el análisis y descripción de cargos de trabajo es indispensable porque permite seleccionar al personal que satisface mejor los requerimientos con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y productividad de la organización. (Fernandez, 1995) “el análisis y descripción de puestos de trabajo es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, ni el nivel de sofisticación tecnológica”. El análisis y descripción de cargos son procesos diferentes, que tienen el mismo fin de dar orden y estructura para un adecuado desempeño de labores dentro de la organización.

“Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto”. (Chiavenato, 2011)

(Fernandez, 1995) existen diferentes usos y aplicaciones para el análisis y descripción de cargos: para reclutamiento, selección y encuadramiento, donde se manifiesta se encuentra toda la información del puesto de trabajo y las exigencias que este requiere; Orientación y consejo vocacional, indica que la información que contienen los perfiles permite dar orientación a los empleados; Planificación de carreras, plantea la necesidad que la organización tendrá a futuro y como se puede suplir con el personal que cumpla con las competencias, habilidades y requisiciones para poderlo proyectar a un futuro. Para valoración de puestos de trabajo, la descripción de cargos es vital porque permite estandarizar el costo relativo de los puestos; Evaluación de resultados y desempeño, a partir de la información que brinda la descripción de cargos como funciones y objetivos se puede evaluar la eficacia de los trabajadores; Formación, el conocimiento de la labor que desempeña el trabajador permite proyectar necesidades de capacitación y desarrollo; Seguridad y prevención, indica que la descripción de las actividades que realiza el trabajador brinda información sobre riesgos más vulnerables a los que se puede enfrentar; Ordenación y clasificación de puestos.

El análisis y la descripción de cargos son fundamentales en la organización intervienen en todos los procesos. La eficacia de los empleados, el conocimiento y las habilidades se pueden desarrollar partiendo de un análisis y descripción de cargos previamente establecidos.

Existen diferentes métodos para lograr el análisis de cargos, por medio de observación, entrevistas, cuestionarios y métodos mixtos. (Chiavenato, 2011).

Cuando se habla del metodo de observacion, se hace referencia a la observacion que se realiza a la persona que se encuentra desarrollando la labor donde se evidencien y se verifican todas las actividades que deben desarrollarse en el puesto de trabajo.

Metodo del cuestionario, se desarrolla el analisis de manera escrita, donde se le pide al empleado que realice un cuestionario para describir el cargo que ocupa.

Metodo de la entrevista, es el instrumento mas acertado, puesto que permite adquirir mayor informacion si esta bien estructurada, permite contacto directo y verbal con el empleado ocupante del cargo.

Y finalmente, los metodos mixtos, que se refiere a la combinacion de dos o mas metodos de analisis.

Mediante tres etapas se puede desarrollar un analisis de cargos (Chiavenato, 2011), que consiste en planeacion, preparacion y realizacion. Lo que se pretende corroborar con la presente investigacion.

Es de aclarar que la descripcion requiere de un previo analisis de cargos donde se conoceran las funciones y se analizara su complejidad delimitando las características que una persona debe tener para su desempeño. El analisis sera entonces, el primer acercamiento donde se conoceran funciones es un proceso cuidadoso dado que no interesa la cantidad de informacion sino la calidad evitando futuras confusiones que hagan perder objetividad.

(Vargas Muñoz, 1994) Las partes para un formulario de analisis de identificacion de puesto debe contener codigo, nombre, area a la que pertenezca el puesto. De quien depende y a quienes subordina, se recomienda preguntas en tercera persona.

La descripcion de funciones donde quedan las tareas citadas de manera clara y concreta, la funcion determinara la accion siendo parte integral del puesto. “Queda claro entonces que los modelos existentes en los textos no son una camisa de fuerza, sino que deben adecuarse a la naturaleza de los puestos que se analizan”.

La especificación del puesto es donde se incluyen los requisitos que llevan al cumplimiento de las funciones y las responsabilidades que se deben asumir al momento de ejecutarlas. Por lo general se expresa mediante factores que sirven como unidades de medida, para que sean objetivos deben estar presentes en los requisitos de todos los puestos por analizar.

Las condiciones de trabajo son determinantes en el análisis de cada cargo, definen la complejidad en el ejercicio de las funciones, los escenarios que se tienen en cuenta comúnmente son los ambientales, los riesgos a presentar accidentes y , enfermedades laborales.

El análisis de cargos por lo general contiene mucha más información de la que se necesita para evaluar los cargos, dado que ellos tienen usos múltiples y justamente uno de esos usos es servir de base para hacer las descripciones y las especificaciones de los cargos, que son el paso previo a su evaluación. (Vargas Muñoz, 1994)

Posterior al análisis la descripción estará orientada a identificar, describir y especificar los cargos en base a las normas y políticas de la organización quedando claros los deberes y responsabilidades, se proporciona un resumen del trabajo a desempeñar destacando los detalles del mismo. La descripción “un resumen del análisis de los cargos” (Vargas Muñoz, 1994, pág. 21)

Marco Organizacional

Agroindustrial Don Eusebio es una empresa dedicada a producir y exportar flores de excelente calidad, Clavel, Miniclavel, Rosa y Green ball. Su mercado se enfoca en Estados Unidos, España, Japón, Inglaterra, Polonia, Holanda y Rusia, La organización fue fundada en

1992 y se encuentra localizada en la sabana de Bogotá, en el municipio de Sopo sobre la vía Bogotá- Briseño Km 17. Cuenta con 300 trabajadores, 62 hombres y 238 mujeres con edades entre los 18 a los 60 años de edad. Su éxito depende del desempeño de cada uno de sus colaboradores; por ello la principal responsabilidad radica en el compromiso, el cumplimiento y eficiencia tanto con los clientes internos como con los externos.

Metodo

Tipo de Investigacion

Este estudio se realizó bajo parámetros de investigación documental de corte descriptivo cualitativo con el fin de seleccionar y analizar datos encontrados en documentos bibliográficos para la realización del instrumento.

La investigación cualitativa, (Hoyos Botero, 2000.pag.29) “es la búsqueda de respuestas mediante la ampliación del conocimiento que tiene en cuenta el contexto, los espacios de creatividad y la subjetividad para captar la particularidad de la experiencia predominando el método de la observación”, permite estar inmerso en el contexto y lograr comprender la naturaleza del problema. La investigación documental se apoya en el diseño de fichas de reseña bibliográfica, que se ilustra en la Tabla N°2. En anexos, se presenta una ejemplo de ficha diligenciada.

Participantes

Agroindustrial Don Eusebio empresa del sector floricultor, la cual cuenta con 300 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 24 Administrativos, 11 supervisores y 265 operarios, esta investigación está orientada a realizar el diseño de un instrumento que permita realizar la descripción de cargos para la parte administrativa.

Tabla N° 2 Ficha de reseña de Ficha Bibliográfica

AUTORES	LIBRO	NUCLEO TEMATICO	DEFINICION

Elaboración Propia. Fuente (Hoyos.2000)

Resultados

- A partir de la teoría y el conocimiento de la empresa Don Eusebio, se encontró que adolece de un manual de funciones que permita definir con claridad los objetivos que busca la organización desde cada uno de los cargos, lo que se convierte en una debilidad que interfiere en la rotación del personal, la claridad en los procesos, la interiorización de los principios corporativos y la eficiencia en las competencias que posee cada empleado.
- La descripción de cargos generara nuevas oportunidades para implementar programas de capacitación y formación que satisfagan las expectativas del personal interno y mejore la competitividad.
- En la investigación se tomaron como referentes autores pioneros en la administración de personal y el manejo de los procesos de gestión humana. Se hizo énfasis en la importancia de la descripción de cargos para la empresa dado que a partir de ella se logra claridad en las funciones y lo requerido para el desempeño de estas, se puede realizar una apropiada estructura salarial y de igual forma fortalece los procesos de selección, formación y desarrollo. Se responden preguntas como: que hace, como lo hace, y porque lo hace, lo que constituye una herramienta que permite ejecutar eficientemente cada cargo sea permanente o temporal, garantizando no afectar la productividad y mejorar los procesos que derivan de la administración de personal como son: selección, capacitación, evaluación, sistema de compensación. Aportando a su vez en bienestar laboral, sistema de gestión en la seguridad y salud en el trabajo.
- Se identificaron los diferentes cargos que componen la organización, cargos administrativos y técnicos carentes de la descripción de cargos.

- La contribución a la existencia del manual de funciones permitirá que el personal conozca para un cargo sus requisitos, condiciones, las tareas a desempeñar y los riesgos que con lleva. Lo que genera confianza, seguridad y mejores resultados
- Podrá acceder de manera clara y con fundamento a nuevas certificaciones que la destaquen en el sector.
- Se diseñó el instrumento de descripción de cargos para la organización teniendo en cuenta las características de la empresa y sus necesidades adaptando de autores producto de la investigación documental, que permitirán el análisis y descripción de cargos delimitando las funciones, brindando claridad y orden.

	Formato para el Análisis de Puesto de Trabajo Agroindustrial Don Eusebio LTDA.
---	--

Nombre del Cargo que ocupa dentro de la organización:	
Describa cuál es el Objetivo de su puesto:	
En qué departamento o área de la organización se encuentra ubicado:	
¿Tiene personas a cargo?, ¿Cuántas?	¿Cuántas personas tienen el mismo cargo que usted?
Describa sus funciones y responsabilidades principales	
Describa sus funciones y responsabilidades secundarias	
¿Está de acuerdo con las actividades que realiza en su puesto de trabajo? ¿Porque?	
¿Cuáles cree que son los conocimientos que se debe tener para desarrollar el cargo?	
¿Cuáles requisitos cree que exige el puesto que ocupa? (escolaridad, experiencia, conocimiento específico y habilidades)	
¿Qué elemento de trabajo necesita para realizar su labor? (maquinas o instrumentos que utiliza)	
¿Su cargo requiere relacionarse con otras áreas internas de la organización? ¿Cuáles?	
¿Su cargo requiere de relaciones externas a la organización? ¿Cuáles?	

Describa que decisiones debe tomar y cuales debe consultar con su jefe			
Describa las condiciones físicas de su lugar de trabajo			
¿El nivel de concentración que requiere su cargo le produce cansancio mental?			
Qué grado de concentración requiere para desarrollar su labor marque con una X:		tiempo de aplicación del esfuerzo	
		Esporádico	intermitente
pequeña concentración	☐	☐	☐
mediana concentración	☐	☐	☐
alta concentración	☐	☐	☐
<i>Esfuerzo físico</i>			
Describa los movimientos corporales que realiza para el desempeño de su trabajo y que le producen fatiga.			
Si cree está expuesto a sufrir incidentes, accidentes de trabajo o enfermedades laborales indique cuales y el grado de riesgo que puede tener.			
Tipo de riesgo	Grado		
	Alto	Medio	Bajo
Si tiene alguna Observación por favor indíquela:			
Firma del empleado Firma de jefe inmediato			

	Agroindustrial Don Eusebio Instrumento para Descripción de Cargos
---	---

1. Identificación del Cargo		
Nombre del Cargo:		
Ubicación Organizacional:		
Cargo del Jefe Inmediato:		
Fecha de Actualización:		
2. Finalidad del Cargo		
Indicador de Medición		
3. Funciones o Responsabilidades		
Que Hace	Como lo Hace	Para Que lo Hace

4. Requerimientos del Cargo	
Factores de Habilidad	
Nivel Educativo:	
Experiencia:	
Complejidad:	
Autonomía	Decisiones Propias
	Decisiones Consultadas
Factores de Responsabilidad	
Bienes y Valores	
Información	
Supervisión, Personas a Cargo	
Factores de Relaciones Interpersonales	
Relaciones Internas	
Relaciones Externas	
Factores de Condiciones de Puesto de Trabajo	
Esfuerzo Físicos	
Condiciones Ambientales	
Riesgos	

Anexo

AUTORES	LIBRO	NUCLEO TEMATICO	DEFINICION
Manuel Fernández Ríos (1995).	Análisis y descripción de cargos	Análisis y descripción de cargos	“El análisis y descripción de puestos de trabajo es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, ni el nivel de sofisticación tecnológica”
Morales Arrieta Juan Antonio y Velandia Herrera Nestor Fernando (1999)	Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensación.	Administración de la compensación	“Señalan como objetivo de la compensación el crear un sistema de recompensas equitativo. Para tener un empleado que se sienta atraído por el trabajo y que este motivado para realizarlo bien. Lo anterior también llevara a disminuir la rotación de empleados, generando sentido de pertenencia, deseo de mantener estabilidad laboral y crecer en la empresa incentivando la formación individual y el sentido de superación”.
Vargas Muñoz, Nelson Rafael (1994)	Administración moderna de sueldos y salarios	Análisis y descripción de cargos	“La importancia del análisis de cargos radica en ser el medio por el cual se conocen y analizan las características y la complejidad de cada puesto y lo requerido para su desempeño. Es fundamental para implementar la estructura salarial, facilitando el adecuado aprovechamiento de las competencias que tiene cada empleado, mejorando sus habilidades a favor de los objetivos organizacionales, mejora el entorno de trabajo junto con sus condiciones y características. Permite programar las capacitaciones orientadas a necesidades reales y ser objetivos en la posterior evaluación de puestos.

Blanco Prieto, Antonio (2007)	Trabajadores competentes, introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias	Competencias Laborales	“Blanco en su libro menciona a David McClelland quien define las competencias “como las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican”
Chiavenato, Idalberto(2011)	Comportamiento Organizacional	Motivación	“Afirmar que tiene que ver con la dirección del comportamiento, la fuerza con que el empleado responde y como mantiene esa acción en su actuar, es un proceso que busca lograr la intensidad, dirección y persistencia de los refuerzos para lograr la meta que es el resultado de lo buscado, al alcanzar la meta disminuye la necesidad generando satisfacción y bienestar”
Chiavenato, Idalberto (2011)	Administración de Recursos Humanos, el capital humano de la las organizaciones	Análisis y descripción de cargos	“Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto”.

Elaboración propia. Fuente: Hoyos, C (2000, pg. 99)

Referencias

- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes, introduccion y reflexiones sobre la gestion de recursos humanos por competencias*. España: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos, el capital humano de la las organizaciones*. Mexico: McGrawHill.
- Manuel, f. (1995). *Analisis y descripcion de puestos de trabajo*. España: Diaz de Santos, S.A.
- Taylor, F. W. (2003). *Principios de la Administracion Cientifica*. Bogota D.C: Edigrama.
- Varela, R. A. (2006). *Administracion de la compensacion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Morales, A. y Velandia H. (1999). *Salarios Estrategia y sistema salarial o de Compensaciones*. Santafé de Bogotá: McGrawHill.
- Vargas, M. (1994) *Administración Moderna de Sueldos y Salarios un enfoque práctico*. Santafé de Bogotá: McGrawHill.
- Hoyos, C.(2000). *Un Modelo para la Investigacion Documental*. Medellin Colombia: Señal editoria