

ANÁLISIS DE CARGOS

El análisis de cargos tiene que ver con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende determinar todos los requisitos, responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la Orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores etc. Existen varios **MÉTODOS** de reunir la información necesaria para la descripción y análisis de cargos, entre ellos los más difundidos y aplicados son:

- a-) La observación directa del trabajador ejecutando la labor
- b-) los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos;
- c-) la entrevista directa al empleado;
- d-) métodos mixtos que combinen los anteriores.

II- VALORACIÓN DE PUESTOS

“Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa”.

La valoración de los puestos debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente. Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos, de tal manera que se pague el salario justo al trabajo ejecutado, o sea, que se cumpla el principio que dice “a trabajo igual, salario igual”.

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo. En definitiva, la valuación de puestos permite afrontar sobre bases objetivas, las circunstancias que pueden sobrevenir en las relaciones obrero - patronales, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido.

MÉTODOS PARA VALORAR CARGOS

III- MÉTODOS DE VALORACIÓN CUALITATIVOS

Estos métodos también denominados: Globales, No analíticos o no cuantitativos; son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo, se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto, y permiten que se ordenen los puestos de trabajo dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre ellos . Por tratarse de métodos subjetivos, es necesario que sea realizado por un Comité de Valoración conformado por personal externo especializado, contratado para llevar a cabo la valoración, con experiencia en el proceso y conocimiento de las principales funciones de cada cargo, y algunos funcionarios de la empresa, como el Director de Recursos Humanos, los jefes de área, los supervisores, entre otros.

Los puestos se clasifican en grupos que se conocen como categorías o clases si contienen puestos similares o grados si contienen puestos que son similares “en dificultad” pero por lo demás son diferentes. La principal ventaja de estos métodos, es que la mayoría de las empresas termina clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valuación que se utilice. Y su desventaja es que se hace muy difícil redactar las descripciones de clase o grado y por tanto se requiere mucho criterio para aplicarlos. Existen dos métodos de valoración cualitativos:

1. ESCALONAMIENTO DE CARGOS.

Es el método más antiguo, pues sus primeras aplicaciones datan de 1909 en la industria siderúrgica de los EE. UU. Consiste en ubicar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general como "la dificultad del puesto". El **PROCEDIMIENTO DE JERARQUIZACIÓN**, se realiza mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y presupone las siguientes etapas:

- a.** Definir el **CRITERIO** de comparación entre los cargos, por ejemplo, la dificultad del puesto, la autoridad, la importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc.
- b.** Definir los dos **PUNTOS EXTREMOS** en el escalonamiento: El límite superior, es decir, el cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo menos complejo es el menos importante.
- c.** Una vez determinados los dos límites, los demás cargos se situaran entre el **RANGO DE VARIACIÓN** constituido por ellos [superior e inferior].
- d.** **COMPARAR** los demás cargos entre sí, cargo a cargo, en función del criterio, escalonándolos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.

Para realizar la jerarquización y obtener el resultado de **LA TABLA DE CARGOS**, generalmente se solicita a los miembros del comité, que se dividan en dos (2) grupos y mientras uno de ellos ordena los cargos de mayor a menor, el otro lo hace de manera inversa, luego se comparan los resultados y se llega a un consenso en aquellos cargos donde se presentó diferencia en su clasificación.

2. CATEGORÍAS O CLASIFICACIÓN POR GRADOS

Este método también podría denominarse método de escalonamiento simultáneo. Para aplicarlo es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos, o categorías predeterminadas, que posean ciertas características comunes. En seguida se hace la aplicación del escalonamiento simple (visto en la tabla de cargos), en cada uno de estos conjuntos o categorías. José Roig , comenta en su libro: “Que la mayor dificultad que se presenta al implementar este método, estriba en la determinación de la escala de categorías o grados, encasillando los puestos ya sea por ♦ Categorías ♦ Áreas Funcionales, ♦ Sectores Laborales, ♦ Unidades Organizativas, ♦ Niveles Jerárquicos ♦ Familia de Cargos, o ♦ **Según la NATURALEZA DEL TRABAJO**:

- Dirección y Supervisión
- Comerciales o de Ventas
- Administrativos o de Oficina
- De Producción o Fabricación

⇒ En algunas empresas se suelen clasificar por **CATEGORÍAS**:

CATEGORIA 1 -- CARGOS BASICOS

El trabajo esencialmente es rutinario, requiere poca precisión y experiencia, generalmente no +1 año.

CATEGORIA 2 -- CARGOS TECNICOS

Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia y requiere manejo de habilidades y conocimientos específicos.

CATEGORIA 3 -- CARGOS ESPECIALIZADOS

Exigen capacidad analítica y creadora para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos que se pueden estandarizar.

⇒ En otras se clasifica por **NIVELES JERARQUICOS**:

- De supervisión
- De ejecución
- Especializados
- Calificados
- No calificados

Una vez se ha determinado el número de categorías más apropiadas para la organización, cada categoría debe definirse con claridad en términos de nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado

Para escalonar en grados los diferentes cargos dentro de una misma categoría, se suelen aplicar los siguientes **PRINCIPIOS** que, si bien son arbitrarios, se les puede dar algún fundamento técnico:

- a-) Cuando entre dos puestos no se pueda apreciar una diferencia mínima en la importancia que tienen para la empresa, se clasifican en un mismo grado.
- b-) Cuando entre dos puestos que se comparan exista una diferencia mínima, aquel que se aprecia como el más importante tiene un grado más que el otro con el que se compara.
- c-) Si al comparar dos puestos se aprecia una Clara diferencia en la importancia de uno de los dos para la empresa, aquel que sea el más importante es dos grados superior al otro; y
- d-) Cuando dos puestos se comparan y existe una Gran diferencia respecto a la importancia que tienen para los fines de la empresa, entonces decimos que ambos puestos tienen 3 o más grados de diferencia, y se buscan puestos intermedios para su comparación. **T**

Para el Ejemplo anterior, y siguiendo la clasificación sugerida por J. Roig, la **"TABLA DE CARGOS POR GRADOS"** y (*Naturaleza del Trabajo*)..... Quedaría conformada de la siguiente manera, pudiendo el comité evaluador asignar salarios diferenciados en cargos de la misma categoría con diferente grado.

G R A D O S		Puesto más importante
	10	Director General
		Dirección y Supervisión
	9	Gerente de administración y finanzas
	9	Gerente de RR.HH.
	7	Jefe de Personal.
	6	Asistente del director general
	6	Asistente de Recursos Humanos
	6	Asistente de Sistemas
	6	Asistente de Tesorería
		Comerciales o de Ventas
	9	Gerente de Ventas y Distribución
	5	Representante de Ventas
	2	Recepcionista
		Administrativos o de Oficina
	5	Analista de contabilidad
	4	Auxiliar de contabilidad
	4	Secretaría de gerente
	3	Cajera Auxiliar
		De producción o Fabricación
	7	Jefe de Producción
	6	Supervisor de Producción
	5	Asistente de Control
4	Almacenista	
3	Auxiliar de mantenimiento	
2	Operario	
	Puesto menos importante	
1	Auxiliar del Aseo	

También podríamos elaborar la Tabla **POR CLASES** (Clase 1, 2, 3, ... hasta 6).

PD.- Una diferencia fundamental entre los métodos de jerarquización y los de clasificación, es que el proceso de valuación en los primeros se da comparando cada puesto uno-a-uno con los otros y midiendo las diferencias de contenido entre los puestos que se están comparando. En cambio, en los métodos de clasificación, se predeterminan las categorías, o sea la escala y, el proceso de valuación consiste en ir comparando cada puesto con la escala, hasta encontrar aquella categoría con que el puesto es Equiparable.