



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión de recursos humanos

Sub tema

Diseño y análisis de puestos

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de  
empresas

Autores

Br. Josué Exequiel Bermúdez López  
Br. Marlin Yesenia Contreras Artiaga

Tutor

Msc. Silvia Mejía

Managua, octubre del 2020.

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Valoración del Docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Capítulo uno: Generalidades del sistema de administración de recursos humanos.....	4
1.1 Los sistemas de recursos humanos.....	4
1.2. Componentes del departamento de recursos humanos.....	5
1.3 Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos.....	6
1.4. Función de servicio de un departamento de recursos humanos.....	6
1.5 Metodología de Likert en el sistema de recursos humanos.....	9
1.6. Sistema 1: Autoritario-coercitivo.....	10
1.7 Sistema 2: Autoritario-benevolente.....	10
1.8 Sistema 3: Consultivo.....	11
1.9. La administración de recursos humanos.....	12
1.9.1. Carácter multivariado de la administración de recursos humanos.....	12
1.9.2. La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff.....	15
1.10 Sistemas de recursos humanos como proceso.....	16
1.10.1. Políticas de recursos humanos.....	17
1.10.2 Políticas de integración de recursos humanos.....	18
1.10.3 Políticas de organización de recursos humanos.....	18
1.10.4 Políticas de retención de los recursos humano.....	19
1.10.5 Políticas de desarrollo de recursos humanos.....	19

1.10.6 Políticas de auditoría de recursos humanos .....	19
1.11 Los sistemas de gestión de recursos humanos .....	20
1.11.1 Beneficios más importantes que brinda el hecho de adquirir un sistema para recursos humanos se encuentran. ....	22
1.12. Software disponible .....	22
Capítulo dos: Aspectos esenciales referentes al diseño de puestos .....	26
2.1 Concepto de diseño de puesto .....	26
2.2 Características del diseño de puestos.....	27
2.3 Técnicas para el diseño de puesto .....	28
2.3.1 Técnica de los incidentes críticos para el diseño de puesto. ....	28
2.3.2 Análisis funcional del diseño de puestos .....	28
2.3.3 Cuestionario para el análisis de posiciones de puesto .....	28
2.3.4 Técnicas para característica del puesto .....	29
2.4 Factores que afectan al diseño de puesto.....	29
2.4.1 Enfoque mecanicista .....	30
2.4.2 El enfoque de las relaciones humanas .....	31
2.4.3 El enfoque de las características del trabajo .....	31
2.4.4 Enfoque de la simplificación de las tareas del puesto .....	32
2.4.5 El enfoque de las ciencias de la conducta .....	32
2.4.6 El enfoque socio técnico .....	33
2.4.7 Enfoque precisa.....	33
2.5 Herramienta para el diseño de puesto.....	33
2.5.1 Ámbito de utilidad para el diseño de puesto .....	34
2.6 Esquema o contenido de la estructura de una descripción de puestos.....	35
2.6.1 Ficha de objetivos específicos para el diseño de puesto.....	36
2.7 Modelos para el diseño del puesto.....	37
2.7.1 Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.....	37
2.7.2 Modelo humanista o de relaciones humanas.....	38
2.7.3 Modelo situacional .....	39
Capítulo tres: Conceptos y elementos del análisis y descripción de puesto .....	41
3.1 El proceso para el análisis de puesto .....	41

3.1.1	Naturaleza del análisis de puesto .....	41
3.1.2	Requisitos para el análisis de puesto .....	42
3.2.	Preparación de información para el análisis de puestos .....	43
3.2.1	Obtención de información para el análisis de puesto .....	45
3.2.2	Identificar el puesto que es necesario analizar .....	46
3.3	Métodos para análisis de puesto .....	46
3.3.1	Método de cuestionario para análisis de puestos .....	46
3.3.2	Método de entrevistas para análisis de puestos .....	48
3.3.3	Método de bitácora del empleado para análisis de puesto .....	48
3.3.4	Método de observación directa .....	48
3.3.5	Método de combinación de métodos para análisis de puesto .....	49
3.4	Modelos de desarrollo para el análisis de puestos. ....	49
3.4.1	Modelo Dessler .....	49
3.4.2	Modelo Chiavenato .....	51
3.5	Recolección de dato para análisis de puesto. ....	53
3.5.1	Etapas de planeación sobre el análisis de puesto. ....	53
3.5.2	Etapas de preparación sobre el análisis de puesto. ....	55
3.5.3	Etapas de ejecución sobre el análisis de puesto. ....	59
3.6	Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos .....	59
3.6.1	Las tres fases de información sobre el análisis de puesto .....	60
3.7	Descripción de puesto .....	60
3.7.1	Beneficios de realizar descripciones de puesto .....	65
3.8	Métodos de niveles de desempeño en el puesto .....	65
3.8.1	Requisitos para evaluar el desempeño del Puestos .....	67
3.8.2	Método de evaluación de puestos por Jerarquización: .....	68
3.8.3	Método de evaluación de puesto por Graduación: .....	68
3.8.4	Método de evaluación de puesto por Factores: .....	69
3.9	Requisitos para evaluar el desempeño del Puestos .....	69
3.10	Métodos para la evaluación del desempeño del puesto .....	70
3.10.1	Método por jerarquización: .....	71
3.10.2	Método por graduación: .....	72

3.10.3 Método por Factores:.....	72
3.11 Detección de capacitación mediante la evaluación del puesto. ....	72
3.11.1 Beneficios de capacitar personal en su puesto laboral.....	74
Conclusiones .....	75
Bibliografía .....	77



## Dedicatoria

Dedicamos este seminario de graduación a Dios, por habernos dado el conocimiento y entendimiento para culminar nuestra licenciatura y al mismo tiempo llenarnos de múltiples bendiciones a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A nuestros padres que con esfuerzo y sacrificio lograron darnos los estudios correspondientes para lograr triunfar en la vida y tener mayor oportunidad laboral en el mundo, por mantenernos en el buen camino, por su amor, su apoyo y abnegación incondicional que nos han brindado en todo momento, por ser motivadores y de grandes bendiciones para nuestras vidas.

A nuestros hermanos por ser parte de nuestras bendiciones y ser un apoyo incondicional en todo tiempo. Por estar en los buenos y malos momentos, por aconsejarnos y a tomar mejores decisiones y por animarnos y seguir adelante en nuestros estudios.

A nuestro grupo de trabajo en este seminario: Josué Bermúdez y Marlin Contreras por sus comprensiones, paciencia, tolerancia y confianza al momento de desarrollar el seminario, por ser inspiradores y grandes colegas.

---

Marlin Yesenia Contreras Artiaga

## **Dedicatoria**

Dedico en primer lugar a Dios, todo poderoso creador del cielo y la tierra, por haberme dado sabiduría y perseverancias necesarias para enfrentar los retos que se presentan en el transcurso de mi vida.

A mi madre: María del Socorro López quien ha sido el eje fundamental de mi formación e impulsadora para alcanzar, todas mis metas. A mi padre: Yuri Bermúdez que con esfuerzo y sacrificio lograron darnos los estudios correspondientes para lograr triunfar en la vida y tener mayor oportunidad laboral en el mundo, por mantenernos en el buen camino, por su amor, su apoyo y abnegación incondicional que nos han brindado en todo momento, por ser motivadores y de grandes bendiciones para nuestras vidas.

A nuestros hermanos por ser parte de nuestras bendiciones y ser un apoyo incondicional en todo tiempo. Por estar en los buenos y malos momentos, por aconsejarnos y a tomar mejores decisiones y por animarnos y seguir adelante en nuestros estudios.

A nuestro grupo de trabajo en este seminario: Josué Bermúdez y Marlin Contreras por sus comprensiones, paciencia, tolerancia y confianza al momento de desarrollar el seminario, por ser inspiradores y grandes colegas.

---

Josué Exequiel Bermúdez López

## Agradecimiento

A DIOS Todopoderoso por darnos la vida y con ella la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. Por ser Él nuestra prioridad que nos impulsa día a día a seguir adelante.

A nuestra tutora Msc. Silvia Mejía por apoyarnos y aconsejarnos a ser un excelente seminario de graduación.

A mi familia, por su amor, trabajo y sacrificio a lo largo de toda mi carrera universitaria y de mi vida, gracias a ustedes hemos llegado hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A todas las personas que colaboraron en el aporte de sugerencias, ideas e información en las diferentes etapas de este trabajo.

---

Marlin Yesenia Contreras Artiaga

## **Agradecimiento**

A DIOS Todopoderoso por darnos la vida y con ella la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. Por ser Él nuestra prioridad que nos impulsa día a día a seguir adelante.

A nuestra tutora Msc. Silvia Mejía por asesorarnos y aconsejarnos a ser un excelente seminario de graduación.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), por brindarnos apoyo incondicional y brindarnos la oportunidad de realizar los estudios gratuitos.

A los docentes que nos impartieron sus conocimientos, nos dieron consejos y tuvieron paciencia para explicarnos cuando teníamos dudas.

A mi familia, por su amor, trabajo y sacrificio a lo largo de toda mi carrera universitaria y de mi vida, gracias a ustedes hemos llegado hasta aquí y convertimos en lo que somos.

A todas las personas que colaboraron en el aporte de sugerencias, ideas e información en las diferentes etapas de este trabajo.

---

Josué Exequiel Bermúdez López



Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

### Valoración del Docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el **Tema General: Gestión de recursos humanos**, hace constar que los bachilleres **Josué Exequiel Bermúdez López carnet #14091817** y **Marlin Yesenia Contreras Artiaga carnet #09201510**. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Diseño y análisis de puesto”**, obteniendo la calificación de 48 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los veinticuatro días del mes de octubre del año dos mil veinte.

*Atentamente,*

---

**Msc. Silvia Mejía Rivera**  
**Tutora**  
**Seminario de Graduación**

Cc: archivo

## Resumen

La presente investigación documental sobre la gestión de recursos humanos, se enfoca específicamente al diseño de puesto, análisis y su descripción del puesto en la organización.

Tiene como objetivo indagar como la gestión de recursos humano diseña puesto de trabajo, analiza y describe las funciones de los puestos para mejorar la eficiencia de la organización, elementos esenciales para una adecuada organización del talento humano en las empresas.

El sistema de recursos humanos compuesto por cinco subsistemas entre estos el subsistema de organización, tiene como finalidad, distribuir apropiadamente los puestos de trabajo adecuándolos según el perfil del aspirante

El diseño de puestos es un componente esencial del sistema de administración de recursos humanos, permite mejorar las contribuciones del personal a la organización, siendo más productivo al conocer sus funciones, conduciendo de forma más responsables su desempeño, y las prácticas del área de recursos humanos son más eficientes y eficaces.

El análisis y descripción de puestos es una herramienta donde se enlistan las funciones y responsabilidades del puesto, así como las especificaciones en cuatro áreas de requisitos. La información derivada del análisis del puesto permite a los especialistas de administración del capital humano determinar deberes y responsabilidades que se asocian con cada puesto de trabajo.

Para el desarrollo de esta temática se utiliza el método investigativo tiene un enfoque filosófico cualitativo debido a que se aplican diferentes fuentes bibliográficas, formatos e indicadores de modelos de diseño y análisis de puesto. Los principales descriptores de este informe incluyen introducción, justificación, objetivos y el desarrollo presentado en tres capítulos, al final se presentan las conclusiones y la bibliografía consultada como base teórica de la investigación.

## Introducción

En la presente investigación documental se aborda como tema gestión de recursos humanos y como sub tema diseño y análisis de puestos. El diseño y análisis de puestos de trabajos es una herramienta básica para la administración y el establecimiento de toda política de recursos humanos, casi todas las actividades desarrolladas en el área se basan en la información que proporciona este procedimiento.

Este permite aclarar particularidades de los individuos y sus aspectos colectivos, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización y ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud.

Tiene como objetivo analizar la importancia del diseño y el análisis de puestos como elementos esenciales del sistema de administración de recursos humanos, para una adecuada organización de los talentos humanos en las empresas, el cual esta investigación está conformado por tres capítulos.

El primer capítulo aborda las generalidades de sistemas Administrativo de recursos humanos, los sistemas de recursos humanos, componentes del departamento de recursos humanos, funciones esenciales de un departamento de recursos humanos, función de servicio de un departamento de recursos humanos, metodología de Likert, la administración de recursos humanos sistemas de recursos humanos como proceso, sistemas autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo, sistemas de recursos humanos como proceso y los sistemas de gestión de recursos humanos.

El segundo capítulo plantea los aspectos esenciales referentes al diseño de puesto, se abordan concepto de diseño de puesto, características, técnicas, factores que afectan el diseño de puesto, herramientas para el diseño de puesto, esquema o contenido de la estructura de una descripción de puesto, modelos para el diseño de puesto.

El tercer capítulo determina los procesos para el análisis de puesto, preparación de información para el análisis de puesto, métodos para el análisis de puesto, modelos de desarrollo para el análisis de puesto, recolección de datos para análisis de datos, aplicación de la información sobre el análisis de puesto, descripción de puesto, métodos de niveles de desempeño de puesto, requisitos para evaluar el desempeño del puesto, métodos para la evaluación del desempeño de puesto y detección de capacitación mediante la evaluación de puestos.

## **Justificación**

El contenido desarrollado en esta investigación documental nos permitirá adquirir nuevos conocimientos para el área de recursos humanos de diferentes tipos de empresas, así como para estudiantes de la carrera o afines a ella. Es una guía para la buena toma de selección del personal guiándose con esta investigación realizada, generando eficiencia y eficacia en las funciones asignadas a cada puesto de trabajo que existe dentro de las empresas.

Los beneficios de gestión de recursos humanos en una organización, es permitir a los administradores aportar objetivos definidos, con el propósito de llevarlos a cabo a futuros, también hacer un buen uso de la información y recursos que necesita dicha empresa para tomar buenas decisiones reduciendo al mínimo las posibilidades de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias están sometidos a un estudio riguroso.

El presente trabajo realizado definirá metodológicamente la gestión de recursos humanos y el análisis de puesto como un subsistema que servirá de ayuda a estudiantes y público en general, basada en la recopilación de información planteada y escritas por diversos especialistas en el área de recursos humanos donde se describen como esta será implementada y puesta en práctica, en el subsistema análisis y diseño de puesto de forma concreta, orientando la dirección que necesita una empresa para cumplir sus metas y objetivos, mejorando la competitividad de puesto con la calidad que el jefe de recurso humano administrara a las personas en la organizaciones, basándose en las técnicas implementada en el diseño y análisis de puesto por el área de recurso humano.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la importancia del diseño y el análisis de puestos como elementos esenciales del sistema de administración de recursos humanos, para una adecuada organización de los talentos humanos en las empresas.

### Objetivos específicos

1. Explicar las generalidades del sistema de administración de recursos humanos como un área interdisciplinaria de la empresa para comprensión de la importancia del diseño de puestos.
2. Describir los aspectos esenciales referentes al diseño de puesto como proceso que conllevan a la creación y organización eficiente de los puestos.
3. Detallar los conceptos y elementos del análisis y descripción de puesto como información básica que constituyen un instrumento necesario para la aplicación en los procesos de la gestión de recursos humanos.

## **Capítulo uno: El sistema de recursos humanos**

El sistema de recurso humano es el material más importante de las organizaciones. Las personas que manejan el departamento de recursos humanos, son los que trabajan directamente o pueden ser consultores o asesores externos donde el objetivo es distribuir apropiadamente en el puesto de trabajo adecuado según el perfil del aspirante, el segundo paso es acoplar la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, por medio de herramientas de evaluación, entrevistas, observaciones, se mejoran las relaciones interpersonales, se detectan las necesidades de adiestramiento, se estudia constantemente los valores y la congruencia de los valores individuales y los de la organización, se proponen diariamente en un ajuste creativo estrategias para una mayor productividad, y efectividad. Werther, 2019, pag.15- 20).

### **1.1 Los sistemas de recursos humanos**

Sistema de información de recursos es un programa que ayuda a los responsables de recursos humanos a gestionar actividades como el pago de las nóminas, la formación de los empleados, la evaluación de las competencias y el rendimiento, así como la contratación y la gestión del talento. (Albomoz .2019 Pag 10).

Cardenal Cisneros 06/03/2019). La gestión de recursos humanos, define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización. (Pag 15)

Para analizar y comparar las distintas formas con las que las organizaciones administran a sus participantes, Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que le dio el nombre de sistemas de administración. La acción administrativa puede asumir distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para Likert no existe una política.

## 1.2. Componentes del departamento de recursos humanos

La responsabilidad del departamento de reclutamiento, por ejemplo, se enfoca de manera exclusiva en tres tareas: obtener nuevos candidatos a integrarse a la organización, selección y contratación. Otras secciones del departamento tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración de capital humano. Esta especialización permite a los integrantes del departamento de recursos humanos adquirir considerables conocimientos y destreza en un área específica de acción.

Las actividades de capital humano que no se especifican en el organigrama se comparten entre las diversas secciones. Por ejemplo, es posible que cada una de las secciones sea responsable por aspectos determinados de la relación de la empresa con el sindicato. Las evaluaciones del desempeño, lo tocante a compensación, a comunicación, a prestaciones, a los aspectos de seguridad industrial, etcétera, se pueden dar en el marco general de la relación que establecen las empresas con el

Trabajadores.

Figura: Organigrama del Departamento de recursos humanos

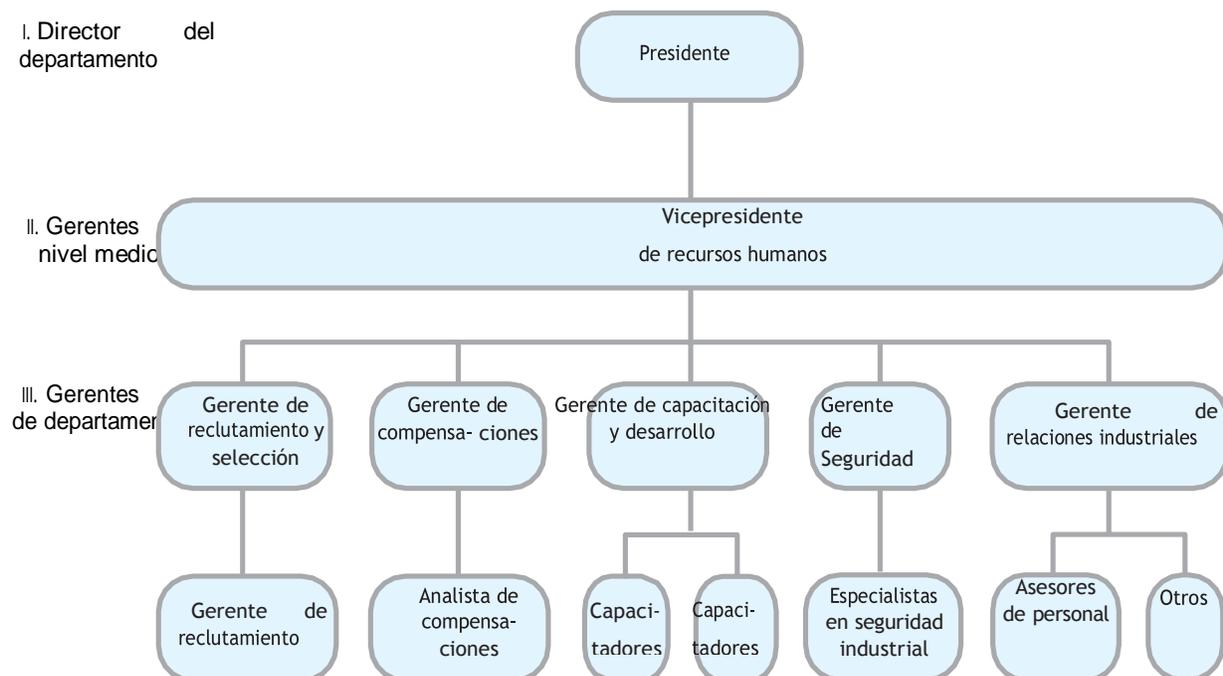


FIGURA 1: Jerarquía de puestos en el departamento de recursos humanos

### **1.3 Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos**

Como indica la figura 1-1, en el departamento de recursos humanos se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el nombramiento de gerente de recursos humanos, o de gerente de capital humano. El título de vicepresidente de capital humano o de vicepresidente de recursos humanos es más frecuente en las compañías de mayores dimensiones, en las cuales se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad. Cuando los sindicatos efectúan frecuentes y complejas peticiones al departamento de recursos humanos, el título que se da a la persona que lo dirige en muchos casos es el de director de relaciones industriales, o vicepresidente de relaciones industriales.

Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensación financieras.

El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. En su labor, cada uno de ellos puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de auxiliares y diversos empleados de oficina.

### **1.4. Función de servicio de un departamento de recursos humanos**

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca.

Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos.

En su lugar, ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes. La autoridad lineal consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización. Las personas que ejercen la autoridad lineal en ocasiones reciben el título de gerentes operativos. Éstos toman decisiones sobre producción, desempeño y personal.

Determina las promociones, a quién le corresponde determinado puesto, y otros aspectos de la administración de los recursos humanos. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes operativos y a los integrantes del equipo ejecutivo, quienes en último término son los responsables por el desempeño de su personal. Aunque la autoridad corporativa es básicamente de asesoría, su rango e implicaciones son muy amplios e importantes.

Cuando el departamento de recursos humanos asesora a un gerente sobre un tema o aspecto de personal, el gerente puede ejercer el privilegio de rechazar ese punto de vista. Cuando opta por esa actitud, asume toda la responsabilidad de los resultados. Si éstos causan problemas en la relación de la empresa con los empleados, las consecuencias recaen sobre ese gerente. A fin de evitar consecuencias negativas, los gerentes toman en cuenta la asesoría del área de capital humano, y en la mayor parte de los casos la siguen. Como resultado, el departamento de personal ejerce considerable influencia en las acciones que llevan a cabo otros departamentos.

Cuando se presentan resultados negativos de importancia debido a no seguir las sugerencias de recursos humanos, la dirección de la empresa puede optar por reemplazar al gerente operativo del área implicada.

Cuando un gerente expresa su desacuerdo con las sugerencias del departamento de recursos humanos, tiene la facultad de recurrir a la dirección de la empresa, pero lo contrario es también cierto; el departamento de recursos humanos puede recurrir a la dirección cuando las decisiones que se toman en ciertas áreas no están de acuerdo con sus criterios. Excepto cuando la dirección se reserva la última palabra en estas áreas, el departamento de capital humano lleva a cabo las decisiones finales sobre áreas como prestaciones al personal y políticas de higiene, disciplina industrial, etcétera, para

garantizar que existe control, uniformidad y que la empresa recibe el beneficio de sus conocimientos.

Cuando el departamento de recursos humanos recibe autoridad funcional, su ocupación ya no es de asesoría, sino que ahora se convierte en autoridad operativa. Al igual que en todas las organizaciones, las decisiones que pueda llevar a cabo siempre estarán supeditadas a la aprobación de la dirección.

La existencia de líneas paralelas de autoridad corporativa y lineal conduce a una responsabilidad dual por la administración de los recursos humanos de la organización. Tanto los gerentes operativos como los de recursos humanos son responsables de la productividad y la calidad del entorno laboral. Los gerentes operativos tienen que cuidar la calidad del ambiente en que trabaja su personal a diario.

Las dimensiones del departamento de recursos humanos afectan también el tipo de servicios que se proporcionan a los empleados, a los gerentes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños, el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. Los otros gerentes comentan con el gerente de recursos humanos los asuntos que los ocupan y por lo general esto se hace en reuniones que se llevan a cabo una o dos veces a la semana. Es en ese momento cuando el gerente recibe realimentación sobre las funciones que la organización espera que realice.

En los departamentos de capital humano de grandes dimensiones, los subordinados del gerente manejan de modo directo la mayor parte de los asuntos. En estos casos los gerentes tienen menos contacto con el personal en general, y su trato diario puede enfocarse en la resolución de asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización.

A su vez, las funciones de cada uno de los integrantes del personal se hacen más especializadas. Cuando esto ocurre, se tiene el riesgo de que una o más de las secciones del departamento de personal pierdan la perspectiva de las contribuciones que la organización espera de ellos, o sobre el tipo de autoridad que pueden ejercer.

William B. Werther, Jr. PhD. En ocasiones, el personal especializado puede enfocarse en el perfeccionamiento técnico de sus funciones más que en la satisfacción de las necesidades específicas de la organización, o puede considerar que le corresponde una

autoridad que no le ha sido delegada. Cuando los profesionales de recursos humanos incurren en estos errores, con frecuencia se debe a que no han establecido una clara definición de su función de servicio respecto a la organización. (pag.15- 20).

### **1.5 Metodología de Likert en el sistema de recursos humanos.**

Para simplificar la metodología de Likert, utilizaremos únicamente cuatro variables organizacionales, a saber: el proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicaciones, la relación interpersonal y los sistemas de recompensas y de sanciones como medios para la motivación del personal. El contenido de cada una de estas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

1. Proceso de toma de decisiones: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones son centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúspide de la jerarquía o dispersas en la periferia de la organización.
2. Sistema de comunicaciones: define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.
3. Relación interpersonal: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
4. Sistema de recompensas y de sanciones: define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y motivadora o negativa e inhibidora.

Chiavenato, 2007 Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de sistemas administrativos (Pag 106).

### **1.6. Sistema 1: Autoritario-coercitivo**

(Chiavenato, 2007,). Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características principales son:

1. Procesos de toma de decisiones: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran totalmente las decisiones tomadas.
2. Sistema de comunicaciones: bastante precario y obstinado. Las comunicaciones se dan verticalmente, en sentido descendente, llevan únicamente órdenes y rara vez orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones ascendentes y mucho menos laterales.
3. Relación interpersonal: la relación entre las personas se considera perjudicial para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de los trabajos. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas están diseñados de manera que aislen a las personas.
4. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos en vigor. (Pag. 106-107).

### **1.7 Sistema 2: Autoritario-benevolente**

Es un sistema administrativo autoritario, sin embargo, menos duro y cerrado que el sistema 1, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

1. Proceso de toma de decisiones: centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.

2. Sistema de comunicaciones: relativamente precario basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicaciones ascendentes que provienen de los niveles más bajos.
3. Relación interpersonal: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. A pesar de todo, la interacción humana es aún reducida y la incipiente organización informal sigue considerándose como una amenaza para los intereses y objetivos de la empresa.
4. Sistema de recompensas y de sanciones: centrado en las medidas disciplinarias, aunque el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia y menos recompensas de tipo simbólico o social.

### **1.8 Sistema 3: Consultivo**

Es un sistema administrativo que se inclina más hacia lo participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

1. Proceso de toma de decisiones: es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque la opinión de los niveles inferiores es considerada en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones son sometidas a la aprobación de la cúpula empresarial.
2. Sistema de comunicaciones: las comunicaciones son verticales en sentido descendente (encaminadas a la orientación general y no a órdenes específicas) y ascendente y son laterales (horizontales) entre los pares. La empresa desarrolla
3. sistemas de comunicación para facilitar el flujo de información y como base para el logro de sus objetivos.
4. Relación interpersonal: la empresa crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, aun cuando no sea completa y definitiva. El trabajo permite la formación de equipos y grupos transitorios que privilegian las relaciones humanas.

5. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las recompensas materiales (como incentivos salariales y oportunidades de promoción y de desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y estatus), aun cuando ocasionalmente se puedan presentar sanciones leves y esporádicas.

## **1.9. La administración de recursos humanos**

(Chiavenato, 2007,). La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. (p. 112).

### **1.9.1. Carácter multivariado de la administración de recursos humanos**

Recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional de ingeniería industrial de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Los asuntos que se suelen tratar en recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sin número de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por recursos humanos se refieren tanto aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de recursos humanos), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de recursos humanos). Algunas de las técnicas de los recursos humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos.

Algunas de las técnicas de recursos humanos apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones que se toman sobre los datos. Recursos humanos se puede referir tanto al nivel individual como a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización (Chiavenato, 2007, pp. 112-113).

### **1.9.1.1 Técnicas de recursos humanos que proporcionan datos y decisiones basadas en datos**

Figura: Técnicas de recursos humanos

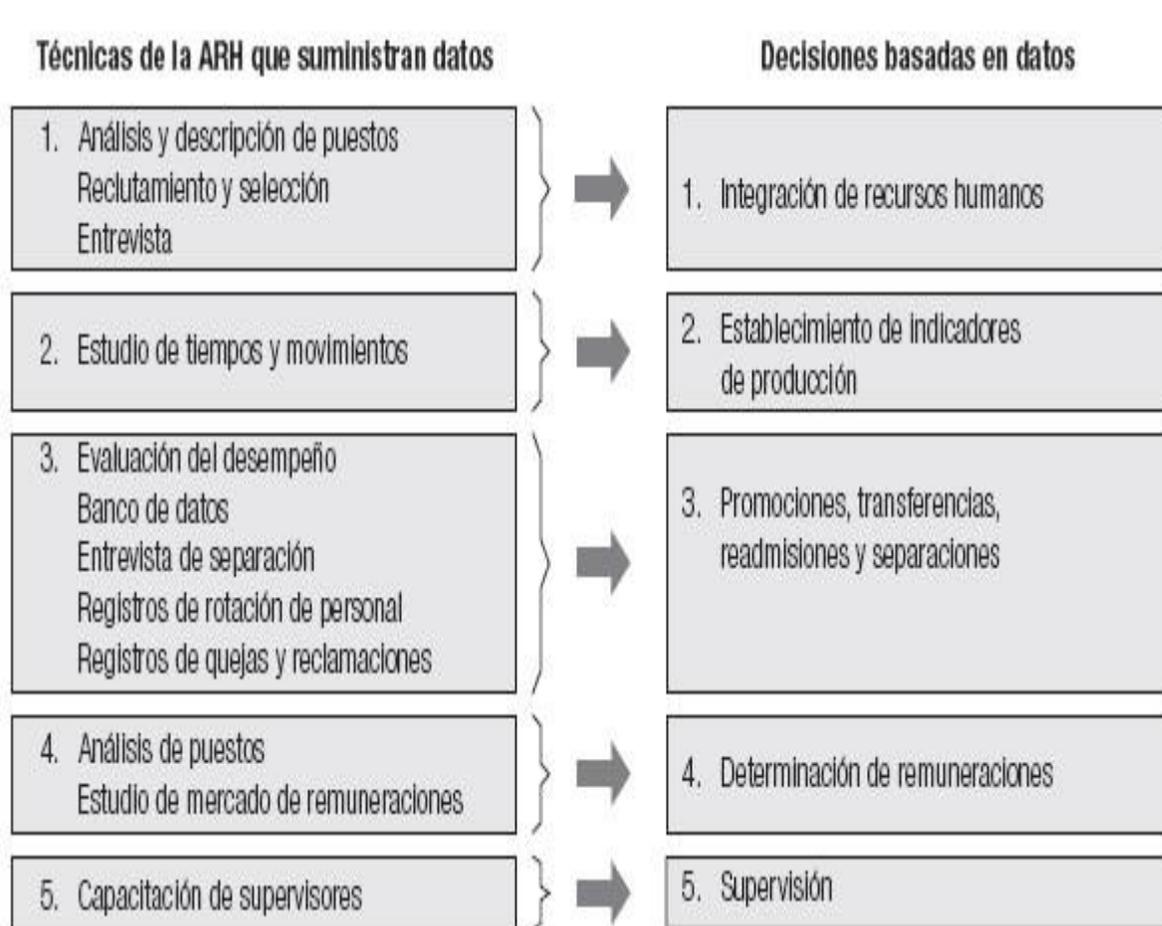


Figura 2. Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 113)

### **1.9.2. Carácter situacional de la administración de recursos humanos**

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. Se debe a ello el carácter situacional de recursos humanos, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujeta a un desarrollo dinámico.

Un esquema de recursos humanos exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización o en la misma organización, pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y este debe tener en consideración el cambio constante que se presenta en las organizaciones y en sus ambientes.

Por otro lado, recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales. En algunas organizaciones dispersas geográficamente, recursos humanos puede ser centralizada.

Los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad, aun cuando se encuentren situados en puntos distintos, se subordinan directamente a la dirección de recursos humanos que tiene autoridad sobre esos departamentos, los cuales son prestadores de servicios en las fábricas o unidades respectivas. Esta situación tiene la ventaja de que proporción la unidad en el funcionamiento y uniformidad en los criterios para la aplicación de las técnicas en puntos distintos. A pesar de todo, tiene la desventaja de la vinculación y la comunicación a distancia: además de la demora en la comunicación, las decisiones tomadas por el departamento superior son decisiones tomadas a distancia y muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

En otras organizaciones dispersas geográficamente, Recursos Humanos puede ser descentralizada. Los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad reportan directamente al responsable de la fábrica o de la unidad, y reciben asesoría o consultoría de la dirección de recursos humanos, que planea, organiza, controla y asesora a los departamentos de recursos humanos, los cuales reciben órdenes de los responsables de las fábricas o unidades.

Esta circunstancia tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación a la solución de los problemas locales, así como recibir la asesoría técnica y los planes proyectados en la matriz, los cuales son ajustados a las necesidades de cada fábrica o unidad. Sin embargo, tiene la desventaja de la heterogeneidad y la variedad de criterios, en la medida en que se adaptan a las necesidades locales. En algunos casos, el departamento de recursos humanos se sitúa en el nivel institucional: su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de la dirección (Chiavenato, 2007, pp. 114-115).

### **1.9.2. La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff**

La responsabilidad básica de recursos humanos en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios. A nivel departamento por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento.

Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de recursos humanos la comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

En estas condiciones, recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el departamento de Recursos Humanos presta a cada jefe).

La posición del departamento de administración de recursos humanos es de staff. Éste asesora con el desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal, con el suministro de datos que permitan tomar decisiones al jefe de línea; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados. Bajo estas condiciones, el jefe de línea considerará al especialista en recursos humanos como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades.

Las fricciones entre línea y staff no desaparecerán jamás, pero se minimizarán cuando los jefes de línea y los especialistas de staff consideren la división de responsabilidades y de funciones como un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización.

El éxito de un departamento de administración de recursos humanos depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe ser buscada, jamás impuesta. El administrador de Recursos Humanos no da órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento. De manera que la responsabilidad del alcance de determinados resultados a través de los miembros. (Chiavenato, 2007, pp. 116-117).

### **1.10 Sistemas de recursos humanos como proceso**

El departamento de recursos humano selecciona a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas -es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar auditar a las personas.

El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo auditoría de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno

de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambiado se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida (Chiavenato, 2007, pp. 118-119).

### **1.10.1. Políticas de recursos humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. (Chiavenato, 2007, pp. 120-121).

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Varían enormemente de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos.
2. Políticas de organización de recursos humanos.
3. Políticas de retención de recursos humanos.
4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.
5. Políticas de auditorías de recursos humanos

### **1.10.2 Políticas de integración de recursos humanos**

1. Dónde reclutar ya sea dentro o fuera de la organización, en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
2. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
3. Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez.

### **1.10.3 Políticas de organización de recursos humanos**

1. Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
2. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que considérenla posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
3. Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

#### **1.10.4 Políticas de retención de los recursos humano**

1. Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación de puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
2. Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
3. Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
4. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
5. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal

#### **1.10.5 Políticas de desarrollo de recursos humanos**

1. Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
2. Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
3. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales.

#### **1.10.6 Políticas de auditoría de recursos humanos**

1. Políticas de datos, capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

2. Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

### **1.11 Los sistemas de gestión de recursos humanos**

Los sistemas de gestión de recursos humanos establecen una relación entre la gestión de recursos humanos y tecnología de la información.

Los sistemas de gestión de recursos humanos permiten a las empresas automatizar muchos aspectos de la gestión de los recursos humanos, con la doble ventaja de reducir la carga de trabajo del departamento de recursos humanos, y aumentar la eficiencia del departamento de normalización de procesos de recursos humanos.

Esta situación se ve favorecida por el hecho de que un eficaz departamento de recursos humanos debería funcionar sin problemas.

Cuando el departamento de recursos humanos gestiona la administración de la empresa satisfactoriamente, puede pasar prácticamente inadvertido - después de todo, el departamento de recursos humanos simplemente espera el trabajo, sólo llama la atención cuando hay problemas.

Sin embargo, la realidad es muy diferente. El departamento de recursos humanos juega un papel vital en garantizar el buen funcionamiento de una empresa - por lo que es más importante el seguimiento y el análisis de las pautas de trabajo y horario de la mano de obra, lo que permite una mejor gestión de la información que forma las estrategias.

La importancia de los recursos humanos no ha pasado inadvertida por la industria de software. Existe ahora una amplia gama de aplicaciones disponibles para ayudar al departamento de recursos humanos en sus tareas, haciendo posible la automatización de ciertas tareas y ayudar en la organización de muchas otras.

En la actualidad, los cambios socio-económicos que ha traído consigo la globalización, la evolución de la tecnología así como su acceso generalizado a todo tipo de sociedades, la aparición y uso de nuevos productos, son elementos que han impregnado un dinamismo en los mercados, que obliga a las empresas a estar en un constante estudio

y adecuación de su estrategia, para estar en consonancia con las exigencias de un cliente cada vez más involucrado e informado de los servicios y productos que demanda.

La implementación de políticas de responsabilidad social, pasar de la era del producto a la era de servicio, fidelización de cliente a base de adaptar los bienes y servicios a sus necesidades, son algunos de los nuevos componentes que como parte de los resultados del análisis de los mercados actuales se están implementados, sin embargo la ejecución de estas nuevas medidas demandan de un Recurso Humano más inmerso en la estructura, con más conciencia y conocimiento de las estrategias y con cierto sentido de pertenencia e importancia en las empresas.

Esto requiere que, al igual que en las áreas administrativas y operativas se han diseñado sistemas de gestión con la integración de las tecnologías de la información y comunicación, en el área de Recursos Humanos sean implementados sistemas que permitan facilitar la gestión del personal.

Estos sistemas deben estar encaminados a:

1. Facilitar el registro, la actualización y la consulta del legajo del personal.
2. Generar información con una perspectiva global, incluyendo resúmenes de cargos por sectores, por fuente de financiamiento, por tipo de puestos, entre otros.
3. Facilitar y apoyar la realización de los controles administrativos tendientes a fortalecer la gestión, emitir las planillas, recibos, cheques de liquidaciones y otras planillas y documentos, de acuerdo al registro de asistencia del personal y a las normas administrativas aplicables.
4. Apoyar los procesos de auto evaluación institucional a través de la emisión de reportes estadísticos y otros informes.

Objetivos de los sistemas deben:

1. Cubrir todas las necesidades del administrador el recurso humano:

Deberá cubrir todas las áreas y todos los niveles de cada área.

Todas las áreas significan: el área de presupuesto, el área de estudios salariales y valoración de puestos, reclutamiento y selección, trámites de personal, planillas, salud ocupacional, servicios médicos y capacitación y desarrollo. Pero, además, para cada una de estas áreas, el sistema deberá contemplar las necesidades de todos los niveles de la organización.

## 2. Totalmente integrado

Los módulos correspondientes a cada área deberán estar perfectamente interfasados entre sí de modo que, la información que se ingresa en un módulo afecte de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema.

## 3. Flexible

Ser lo más paramétricos posibles, permitiendo que sean los usuarios finales los que modifiquen todo aquello que es sujeto de cambio sin necesidad de personal especializado.

## 4. Ser Seguro

En términos de usuarios, tener seguridad en la integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Debe permitir definir claramente a qué módulos, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario.

### **1.11.1 Beneficios más importantes que brinda el hecho de adquirir un sistema para recursos humanos se encuentran.**

1. La reducción de costos y tiempos para la mayoría de las actividades de
2. La transición de las actividades administradas por el área de Recursos Humanos, hacia actividades desarrolladas por los propios empleados.
3. Un incremento de información al alcance de los empleados
4. La necesidad de integrar los Recursos Humanos con otros sistemas de la empre.
5. Un mayor énfasis de los Recursos Humanos en la toma de decisiones estratégicas, como puede ser el reclutamiento, el desarrollo y la retención de los mejores empleados para la organización.

### **1.12. Software disponible**

#### Open Source

#### 1. OrangeHRM

Orange HRM Open Source es un software de recursos humanos gratuito y de código abierto que ofrece una gran cantidad de módulos para satisfacer las necesidades de su negocio.

Este sistema de gestión de recursos humanos ampliamente utilizado es rico en características, intuitivo y proporciona una plataforma esencial de gestión de recursos humanos junto con documentación gratuita y acceso a una amplia comunidad de usuarios.

## 2. Centrifuge

Centrifuge es una herramienta gratis y poderosa de sistema de gestión de recursos humanos que se puede configurar fácilmente para satisfacer sus necesidades organizativas.

Propietario

## 3. BambooHR

BambooHR es el sistema de recursos humanos en línea # 1 para las pequeñas y medianas empresas. El sistema basado en la nube ofrece seguimiento integrado de candidatos (ATS), herramientas de incorporación, firmas electrónicas, seguimiento de tiempo de espera y gestión del rendimiento, con informes sencillos y una aplicación móvil conveniente para los empleados.

## 4. OracleHR

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos de Oracle (HRMS) es un componente principal de las aplicaciones de Oracle E-Business Suite. Oracle HRMS es un conjunto integrado de aplicaciones que admite todos los aspectos de la función de recursos humanos.

## 5. Workable

Workable proporciona una interfaz flexible e intuitiva para rastrear y administrar candidatos. Las herramientas de contratación visual ofrecen actualizaciones de estado en vivo para cada trabajo con perfiles de candidatos.

Los sistemas de software de gestión de recursos humanos están ampliamente definidos por las cuatro responsabilidades básicas del departamento de recursos humanos y, como tal, normalmente contienen módulos independientes para atender las necesidades de cada responsabilidad:

6. Módulo de nómina de pago: El módulo de nómina de pago reduce el volumen de trabajo del departamento de recursos humanos mediante la

automatización de proceso de la nómina de pago, garantizando que los recursos humanos cumplan las funciones de nómina de sueldos a tiempo y sin errores.

En su nivel más básico, el módulo de nómina de sueldos es apoyado por la introducción manual de datos de asistencia y horario de trabajo basado en el papel presentado por el tiempo de trabajo.

Sistemas más avanzados de seguimiento emplean sistemas automáticos de cronometraje, ya sea conectado a un sistema "en hora" o un sistema de seguimiento conectado a las computadoras de escritorio de los empleados.

Una vez que el sistema se alimenta de datos de asistencia, el módulo de nómina de pago calcula automáticamente las cantidades y varias deducciones, tales como el impuesto sobre la renta, antes de generar cheques de pago e informes de los empleados fiscales.

7. Módulo de gestión de trabajo y tiempo: El módulo de gestión de trabajo y tiempo está diseñado para recopilar y analizar información del tiempo empleado, para los fines de la organización de contabilidad de costes.

Obteniendo fuentes de datos directamente de los dispositivos de cronometraje y con los métodos utilizados para calcular la nómina de este módulo de gestión, se pueden aportar datos valiosos sobre el uso de recursos de mano de obra dentro de la empresa.

8. Módulo de Administración de Beneficios: El módulo de Administración de Beneficios provee al personal de recursos humanos con la capacidad para supervisar y gestionar la participación de los trabajadores en una gama de programas de beneficios. Estos programas pueden ir desde programas relacionados con el bienestar de la mano de obra (como el seguro de salud y planes de pensiones) a los programas de lucro (tales como planes de opciones sobre acciones y participación en beneficios).

9. Módulo de Gestión de recursos humanos: El módulo de gestión de recursos humanos proporciona una gama de soluciones de recursos humanos que van desde el análisis de los datos de las aplicaciones a través de los datos demográficos básicos de los empleados.

El módulo permite la gestión de recursos humanos de personal para gestionar eficazmente el fondo de capital humano, disponible en la empresa, en la medida en que

realiza un seguimiento de la formación y el desarrollo de la mano de obra y las competencias y cualificaciones de cada trabajador.

Los módulos avanzados de gestión de los recursos humanos también pueden automatizar el proceso de aplicación para las posiciones de la captura de datos de aplicación y la entrada a una base de datos pertinente.

## Capítulo dos: Diseño de puestos

Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento capital humano que tiene la empresa. En el clima corporativo contemporáneo se ha hecho necesario alentar entre los integrantes de la empresa la creación de una clara conciencia de sus derechos y deberes. La certeza de estar facultado para tomar decisiones cuando se requiera, dentro de un ambiente de confianza y respeto profesional, se describe con frecuencia con el término empowerment (Significa facultar al personal para tomar decisiones, darle empoderamiento que implica delegarle poder y autoridad y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo). En el mundo corporativo actual, el término empowerment significa facultar al personal para tomar decisiones, delegando poder y autoridad efectivos y confiriéndoles la convicción de que son dueños de su propio trabajo. (Werther y Keith 2008, p.109)

### 2.1 Concepto de diseño de puesto

El diseño de puestos de trabajo incluye el contenido, los requisitos y las retribuciones de los empleados, de manera que también reflejen las expectativas organizativas, ambientales y conductuales de la mejor manera para determinar el éxito o incluso la supervivencia de la organización. (Werther y Keith 2008, p. 108-109)

El concepto de “puesto”, propiamente es considerado como la unidad básica de las organizaciones, ya que un área o un departamento está compuesto por un conjunto de puestos. El diseño de puesto detalla los objetivos y las funciones de un puesto de trabajo, además del entorno social y las dimensiones que influyen o afectan al puesto.

Podría decirse que el puesto constituye el principal vínculo entre el trabajador y la organización. La productividad del empleado, la satisfacción que obtiene con su trabajo y las dificultades que éste le plantea proporcionarán a la dirección de recursos humanos una guía de la efectividad en el diseño del puesto. Un puesto puede estar bien diseñado y no proporcionar al empleado la satisfacción esperada. Los puestos con deficiencia del diseño pueden dar lugar a un alto nivel de rotación del personal, absentismo laboral, quejas y protestas, que muestran la insatisfacción de los empleados.

El diseño de puestos directivos conlleva una complicación adicional ya que se hace más patente la necesidad de diseñar trabajos que tengan objetivos, tareas y responsabilidades que representen retos para el individuo, pero que no sea tan amplio que no pueda manejarlo lo que implicaría frustración y pérdida de control. (Werther y Keith 2008, p.110).

## **2.2 Características del diseño de puestos**

Las características básicas del diseño son:

1. Alcance. Hace referencia al número de tareas o actividades que conlleva el puesto. Cuanto mayor sea el número de tareas desempeñadas, más se tardará en cumplir con el trabajo.
2. Profundidad. Es la discrecionalidad que posee el trabajador para decidir las actividades y los resultados del puesto. Se dice que un puesto es tanto más profundo cuanto mayor discrecionalidad tiene. La profundidad depende de la autoridad delegada que tenga el empleado, pero también de su propia actitud personal. El puesto altamente especializado está muy regulado, por lo que son de bajo alcance y elevada profundidad.
3. Relaciones entre puestos. La base de las relaciones entre puestos está en las relaciones interpersonales. Establecer relaciones que favorezcan la comunicación entre las personas es fuente de satisfacción para los individuos. Es más sencillo en los grupos pequeños que en los grandes. La departamentalización funcional establece grupos más homogéneos (con niveles de alcance y profundidad similares) que favorecen la comunicación mientras que la departamentalización por territorios, clientes o productos, al ser más heterogénea en cuanto al alcance y la profundidad, establece relaciones menos satisfactorias. ([https://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/09/n\\_diseño-de-puestos-de-trabajo.html](https://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/09/n_diseño-de-puestos-de-trabajo.html)).

## **2.3 Técnicas para el diseño de puesto**

No todas las personas perciben de igual forma un mismo puesto. Por tanto, las técnicas para el diseño de puestos de trabajo que no tienen en cuenta las peculiaridades específicas de quienes los ocupan, están condenadas al fracaso. Los investigadores utilizan cuestionarios donde los empleados dan sus percepciones sobre ciertas características del puesto de trabajo. Entre las herramientas con que cuenta la dirección se recursos humanos para dar respuesta a este problema se encuentran: el Índice de características del puesto y la encuesta sobre el diagnóstico de puestos.

### **2.3.1 Técnica de los incidentes críticos para el diseño de puesto.**

Los titulares de los puestos y los expertos acuerdan un listado de áreas clave de responsabilidad para el puesto de trabajo. Además, será interesante contar con la participación de los supervisores del puesto. Los entrevistados exponen ejemplos de incidentes críticos para cada área de responsabilidad, los expertos solicitarán a los entrevistados que recuerden un caso, relatando para ello cuáles eran las circunstancias, lo que hizo y los resultados. (Flanagan, 1954, p.231)

### **2.3.2 Análisis funcional del diseño de puestos**

El analista examina el material escrito sobre el puesto, observa al trabajador y mantiene entrevistas tanto con los empleados que los ocupan como con sus supervisores. Posteriormente otras personas concedoras de los puestos revisan la información para asegurar su validez y fiabilidad. (Flanagan, 1954, p.231)

### **2.3.3 Cuestionario para el análisis de posiciones de puesto**

Método diseñado basado en el estudio que realizó sobre unos, tres mil setecientos puestos de trabajo distintos, lo cual les permitió identificar seis factores presentes en todos ellos. Con este estudio elaboraron un cuestionario, que comprende ciento noventa y cuatro ítems, (indicadores de cada uno de los elementos de un conjunto de datos), ciento ochenta y siete ítems están orientados hacia la caracterización de las actividades del trabajador y siete dirigidos a temas de remuneración. Los indicadores o ítems están

divididos en función de los factores identificados. Así tenemos indicadores relacionados con las fuentes de información que el empleado utiliza en su puesto, con el proceso mental que utiliza y con actitudes requeridas por el puesto. (McCormick y Mecham 1972, p.303).

### **2.3.4 Técnicas para característica del puesto**

La característica del puesto intenta medir las percepciones que tienen los que ocupan los puestos sobre las características siguientes:

1. Variedad. Un puesto será tanto más variado cuanto mayor número de tareas se realicen y cuanto mayor sea la variedad de equipos y procedimientos de trabajo que utilicen. Implica un mayor número de habilidades por parte del empleado.
2. Autonomía. Grado de influencia que tenga el empleado en la programación de su trabajo. Hace referencia a la libertad, independencia y discrecionalidad en cuanto a programación y determinación de los procedimientos empleados.
3. Identidad de la tarea. Es el grado en el que un empleado lleva a cabo una parte o la totalidad de su trabajo. Será mayor cuanto más pueda identificar los resultados de su esfuerzo.
4. Retroalimentación. Información recibida por el trabajador sobre el desempeño de su trabajo.
5. Trato con los demás. Mide el grado de contacto que tiene el empleado con otros, en el desarrollo de las tareas del puesto que ocupa.
6. Oportunidades para la amistad. Mide en qué medida el puesto permite al empleado establecer relaciones informales con otros compañeros. (Chiavenato, 2007, p. 195)

### **2.4 Factores que afectan al diseño de puesto**

Se puede dar las siguientes pautas:

1. El entorno. No es posible diseñar un puesto de trabajo sin tener en cuenta las habilidades o disponibilidades de los empleados, así como el entorno social (los trabajadores jóvenes serán menos reacios al cambio que los de mayor edad).

2. Aceptación social. Un empleado estará tanto más satisfecho con su trabajo cuanto más considerado esté socialmente. El diseñador de puestos puede introducir una serie de cambios y mejoras en las condiciones del trabajo, de manera que el empleado lo encuentre más atractivo.
3. La práctica laboral. La forma en que tradicionalmente ha venido desempeñándose el trabajo en una organización es un factor de mucho peso. Cuando este aspecto se olvida, puede fracasar el proyecto de diseño de puestos de trabajo. Los sindicatos también juegan un papel importante, pues no están dispuestos a aceptar cambios que supongan merma de los derechos adquiridos de los empleados. (Frederick Taylor, principios de dirección científica, p. 207)

El enfoque que puede darse al diseño de puestos depende de numerosos factores.

## **2.5 enfoque para el diseño de puesto**

Según Taylor, lo más importante era simplificar el trabajo, para lo cual había que reducirlo a las tareas más básicas. Los primeros estudios sobre diseño de puestos de trabajo se llevaron a cabo en fábricas en las que la industrialización empleaba trabajadores que realizaban tareas muy especializadas. (Frederick Taylor, principios de dirección científica, p. 207).

Según Taylor afirmó que la esencia de la administración científica consistía en desarrollar una ciencia para cada elemento de la tarea del trabajador, para pasar posteriormente a seleccionar, capacitar y enseñar al empleado, mientras que anteriormente el trabajador hacía el trabajo lo mejor que podía.

Las ideas principales en que se basa este enfoque científico son:

1. Rigidez de las normas.
2. Estrecha vigilancia.
3. Ignorancia de las necesidades del trabajador: físicas, psicológicas, etc.

### **2.4.1 Enfoque mecanicista**

Intenta identificar todas las tareas de un puesto, de manera que se realicen en el menor tiempo posible. Se agrupa un número limitado de tareas, que se integran en un puesto. Se trata de conseguir la mayor especialización posible de cada trabajador con pocas

tareas. Con esto se consigue que la capacitación del empleado se alcance en un tiempo mínimo. Este enfoque todavía se utiliza para empleados sin cualificación alguna o sin experiencia en trabajos industriales, pero resulta para el empleado mecánico, aburrido y alienante. El trabajador no tiene perspectiva de lo que su trabajo significa en el conjunto de la organización, sino que se siente como un mero instrumento, como una herramienta más. (Chiavenato, 2007, p. 189)

#### **2.4.2 El enfoque de las relaciones humanas**

Incide en la eficiencia del trabajo desde el punto de vista del trabajador. Los teóricos se concentraron en el estudio del ambiente social que rodeaba el puesto de trabajo. Este enfoque se centra en el estudio del ambiente social que rodea al puesto de trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 189)

#### **2.4.3 El enfoque de las características del trabajo**

Combina las condiciones del trabajo (enfoque mayorista) con las del empleado (enfoque de las relaciones humanas) y apoya al trabajador en todo aquello que pueda proporcionarle una mayor satisfacción y motivación. Lo principal es que el empleado sienta que realiza una labor importante y tiene la necesidad de saber que su trabajo es útil. Existen varios factores que ayudan a sentir esa sensación de utilidad.

1. Realizando una variedad de tareas. No se trata de un empleado realice todas las tareas en su puesto de trabajo, sino de que se pueda realizar adecuadamente un buen número de ellas, así podrá desarrollar varias capacidades, habilidades y conocimientos que le permitan librarse de la monotonía y el aburrimiento.
2. Siendo responsable. Si el empleado goza de autonomía podrá ser responsable del trabajo desempeñado. Se debe dejar abierta la posibilidad de otorgar al empleado libertad para seleccionar las respuestas ante cambios. El enriquecimiento que se produce en el desempeño compensa la posible incertidumbre, puesto que es frecuente que la ausencia de autonomía conduzca a niveles.
3. Obteniendo información sobre su trabajo. Es la retroalimentación (feed-back), donde el empleado recibe información sobre el desempeño. Cuando no existe

esta información, el trabajador tendrá pocos motivos para hacer que su desempeño mejore. Con esas pautas desarrolla su trabajo, que producirá una serie de desviaciones o aciertos con respecto a lo previsto. La retroalimentación le permite incorporar esa información al desempeño real. (Chiavenato, 2007, p. 190)

#### **2.4.4 Enfoque de la simplificación de las tareas del puesto**

El diseñador de puestos si observa que un puesto no está suficientemente especializado, procederá a simplificar tareas, o a dividir las tareas entre varios puestos, o podrá eliminar aquellas que considere menos esenciales. Una actuación de estas características puede conducir al aburrimiento del empleado, que será tanto mayor cuanto mayor sea su preparación.

Cuando un empleado encuentre su trabajo monótono y repetitivo, el diseñador podrá intentar ampliar el número de tareas en el puesto, lo cual le permitirá reducir la monotonía.

Otra forma de incidir en un trabajo monótono es la rotación de labores, que consiste en asignar diferentes tareas cambiando a los empleados del puesto. El problema de esta técnica es que el puesto no se mejora, permaneciendo las mismas tareas.

Incrementar los niveles de autonomía y responsabilidad también puede contribuir a favorecer el clima de trabajo, haciendo disminuir la monotonía e incrementando la satisfacción.

Se precisa que el empleado esté receptivo y dispuesto a tener mayor responsabilidad, a cambio de contar con mayor autonomía y satisfacción. (Chiavenato, 2007, p. 192)

#### **2.4.5 El enfoque de las ciencias de la conducta**

Observa la conducta humana en las organizaciones. Apoyándose en la psicología, la sociología y la antropología, este enfoque intenta verificar y contrastar determinados comportamientos en las organizaciones. (Chiavenato, 2007, p. 193)

#### **2.4.6 El enfoque socio técnico**

Consiste en formar un equipo de trabajo, es decir, dos o más trabajadores se unan para el cumplimiento de un objetivo, asumiendo cómo llevarlo a cabo. No constituye un equipo o grupo de trabajo un conjunto de empleados que están juntos en una sala, sin relacionarse unos con otros, sino que es preciso que exista:

1. Un propósito compartido.
  2. Flexibilidad en la recompensa, según el grado de vinculación de cada persona.
  3. Aprendizaje continuo.
  4. Descentralización total de la autoridad jerárquica.
  5. Estructuras flexibles que permitan expresar diversidad y afrontar los conflictos que surjan.
  6. Personas que se sientan aceptadas como miembros de un proyecto común.
- Chiavenato, 2007, p. 190)

#### **2.4.7 Enfoque precisa**

Este es de un gran apoyo por parte de los niveles más altos de la organización ya que el equipo debe gozar de autonomía y responsabilidad. Deben tener libertad para diseñar el puesto y favorecer la rotación entre tareas dentro del grupo y obtienen las recompensas en función del desempeño del grupo, lo que hace que se fomente la cooperación entre los componentes del mismo. Chiavenato, 2007, p. 190)

### **2.5 Herramienta para el diseño de puesto**

Para (Mondy, 2010) un análisis de puesto de trabajo “es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.”

Se puede decir que el análisis de puesto de trabajo es aquel proceso ordenado mediante el cual se pretende obtener las tareas, las habilidades, las obligaciones, los conocimientos, características y competencias que tendrá que cumplir la persona que ocupe cada puesto de trabajo. Se trata pues, de una herramienta básica en la gestión

de los recursos humanos y la información aportada puede variar dependiendo de los objetivos que se propongan para estudiar. (Mondy, 2010, p.91).

### 2.5.1 Ámbito de utilidad para el diseño de puesto



Figura 3. Ámbito de utilidad de un APT (Mondy 2010)

Para poder llevar a cabo los puntos de la Figura 2, es necesaria la planeación de recursos humanos. Para ello se debe tener un conocimiento previo acerca de los requerimientos y exigencias de cada puesto de trabajo que existe en una organización. (Mondy, 2010, p.91)

1. En cuanto al reclutamiento y selección del personal, aportan la información necesaria para seleccionar a la persona adecuada que cumpla con las características de cada puesto de trabajo.
2. La capacitación y el desarrollo -aspectos desarrollados en este capítulo- como se ha visto, para que sean adecuados a los diferentes puestos de la organización requieren una identificación clara de las destrezas de cada uno de ellos, ya que, si un empleado no tiene esas capacidades, será necesario aportarle una formación para que las alcance, o si ya las posee, para desarrollarlas.
3. Como es lógico, para que un analista o miembro del departamento de recursos humanos de una organización pueda evaluar cómo un empleado realiza su

trabajo, tendrá que acudir a la información específica aportada por el ámbito de utilidad para el diseño del puesto para comprobar qué objetivos tiene el puesto evaluado.

Al tratarse de funcionarios públicos, el análisis de puesto de trabajo ayuda a clasificar los puestos con tareas similares a los que se les asigna un valor monetario, según al grupo o cuerpo al que pertenezcan. Por ejemplo, si el empleado pertenece al grupo A, siendo este el más alto, su remuneración será mayor que aquél que pertenezca al grupo B o C, ya que las responsabilidades de cada grupo también son distintas.

4. Tal como se verá en el siguiente capítulo, parte del contenido del análisis de puesto de trabajo un análisis de puesto de trabajo está asignado a los riesgos y condiciones en las que cada empleado desempeña su trabajo, así como para las relaciones tanto internas como externas del puesto.
5. Los datos que aporta además serán objeto de apoyo a posibles decisiones del departamento de recurso humanos para las decisiones que se puedan tomar.

Por último, en la actualidad es de suma importancia el trabajar con un equipo, ya que como se ha mencionado, las organizaciones cambian continuamente y con ellas los puestos de trabajo diseñados, el análisis de puesto de trabajo ayudará a conocer cada puesto y la manera en que varios pueden encajar entre sí. (Mondy, 2010, p.91)

## **2.6 Esquema o contenido de la estructura de una descripción de puestos**

En este punto se debe indicar su ubicación dentro del organigrama (entorno social, con quienes se relaciona dentro de la empresa y de qué forma) su contextualización. Debe contener específicamente el nombre del puesto, área a la que pertenece, localidad en donde se ubica el puesto, número de plazas existentes, líneas de reporte directo y funcional, posibles sustitutos y misión o razón de ser del puesto. (Mondy, 2010, p.91)

### 2.6.1.1 Organigrama de una descripción de puesto en una organización

Figura: organigrama de puesto

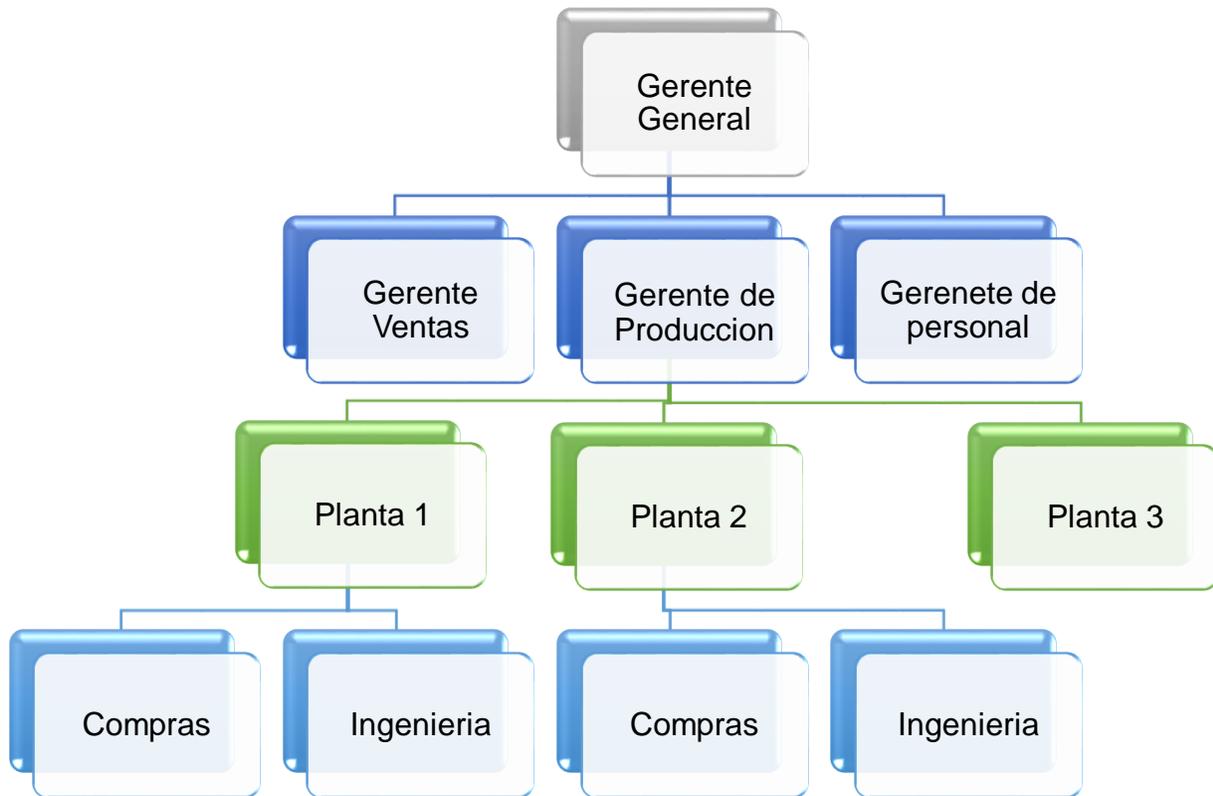


Figura 4: Organigrama (Dessler 2008 p,156).

### 2.6.1 Ficha de objetivos específicos para el diseño de puesto

Son los resultados específicos que se espera que el ocupante de un puesto debería alcanzar de manera específicas, además es importante que estén ligados a los objetivos del jefe inmediato. (Mondy, 2010, p.91)

### 2.6.1.1 objetivos específicos del diseño de puesto

Descripciones Especificas	
1. Coordinación de los departamentos de producción, Ingeniería y mantenimiento.	7- Aseguramiento de calidad en el producto en todo su proceso de empaque.
2. Responsable de todos los procesos, herramientas y equipos.	8- Toma de acciones para la reducción de scrap.
3. Establecimiento de objetivos de producción, ingeniería y mantenimiento y garantizar el cumplimiento de los mismos.	9. Proporcionar el entrenamiento, capacitación y desarrollo de su personal.
4. Responsable de la administración y coordinación de Jefaturas de Producción, Ingeniería y Mantenimiento. (Desempeño, evaluaciones, vacaciones, etc.)	10. Cotejar y analizar los datos, números, generar estadísticas y gráficos, establecer parámetros y medirlos.
5. Fomentar el logro de la productividad y calidad mejorando el desempeño en toda la organización.	11. Responsable de mantener en óptimas condiciones (funcionamiento, orden y limpieza) la planta.
6. Asegúrese de que las políticas de empresa y los procedimientos se	12. Responsable del cumplimiento de políticas y normas de seguridad dentro de la planta e implementar los procedimientos de seguridad de producción.

Figura 5. Descripción de puesto (Mondy, 2010)

## 2.7 Modelos para el diseño del puesto

El diseño de puesto se clasifica en 3 modelos de puesto son modelos que se pueden seguir en el proceso de diseño del puesto.

1. Modelo clásico o tradicional para el diseño de puesto.
2. Modelo humanista o de relaciones humanas.
3. Modelo situacional.

### 2.7.1 Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:

1. Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.

2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de tiempos y movimientos.
3. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
4. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo, asimismo, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano, como líneas de ensamble, transportadoras, seguidoras y otras máquinas que reduzcan las acciones y los esfuerzos físicos innecesarios.
6. Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual a 100%. Un empleado que trabaja con una eficiencia de 80% está produciendo 20% menos que lo que normalmente se exige en esa tarea, debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuados. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor a 100 por ciento.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular a la máxima eficiencia posible. (Dessler 2010, p.205)

### **2.7.2 Modelo humanista o de relaciones humanas**

El modelo humanista surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas.

Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión el

incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el socio grama.

El concepto de persona humana pasó de Homo económicos (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático típicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación y las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. (Dessler 2010, p.206).

### **2.7.3 Modelo situacional**

1. El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de auto control de las personas, sobre todo, la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones de las personas mejoren el desempeño departamental y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades se concierten de fines en medios. La satisfacción de esas necesidades se convierte en un subproducto deseable, pero no son el objetivo principal de las actividades gerenciales. (Dessler 2010, p.205).

Además, de la adopción de factores tecnológicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos, con el objeto de obtener:

Elevada motivación intrínseca en el trabajo, desempeño de alta calidad en el trabajo, elevada satisfacción con el trabajo, reducción de las faltas y de las separaciones.

Según la investigación de varios autores, encontraron dos dimensiones esenciales para un puesto:

2. Variedad: Es el número de las diversas habilidades que exige el puesto. Reside en la gama de operaciones en el trabajo o en el empleo de una diversidad de equipos y procedimientos para hacer el trabajo menos repetitivo y monótono.
3. Autonomía: Es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.

## Capítulo tres: Análisis y descripción de puesto

El análisis de puestos es una herramienta utilizada en el área de recurso humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la organización. (Lanham, 1962).

### 3.1 El proceso para el análisis de puesto

De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto. Según el libro de Administración de personal de Gary Dessler, el análisis de puestos es:

“El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”. (Dessler 2010, p.165).

Según Mondy en el libro de Administración de Recursos Humanos, esbozan la siguiente definición de análisis de puestos:

“El análisis de un puesto es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”. (Mondy 2010, p.94).

#### 3.1.1 Naturaleza del análisis de puesto

Figura: Naturaleza del puesto

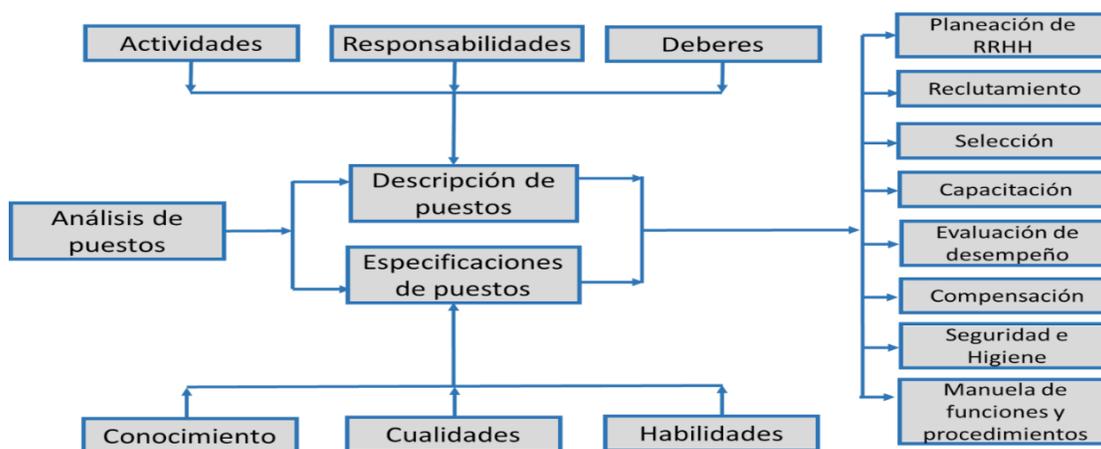


Figura 6. (Mondy 2010, p.94).

### 3.1.2 Requisitos para el análisis de puesto

Estas son algunas de las situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto.

1. Cuando se funda la organización.
2. Cuando se crea nuevos puestos.
3. Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
4. Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salario de una empresa.

Esto requisitos de cada organización y sus actividades que en ella se llevan a cabo (Gama, 1992), tales como:

#### 3.1.2.1 Requisitos para el análisis de puesto

1.	Reclutamiento y selección de personal.
2.	Evaluación del puesto.
3.	Evaluación de desempeño.
4.	Detección de necesidades de capacitación.
5.	Manejo de conflictos.
6.	Calificación de méritos.
7.	Higiene y seguridad.
8.	Planeación de recursos humanos.
9.	Elaboración de programas motivacionales.
10.	Contrato colectivo e individual
11.	Promoción de puestos

Tabla 1. (Gama, 1992, p.168)

Contar con un buen análisis de puestos, el trabajo en la organización será más eficiente tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo.

Esto te permitirá atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos. (Gama, 1992, p.168)

El análisis del Puesto de Trabajo contiene información acerca del propósito general del puesto, tanto interna de la misma organización como externa a la misma. No existen hoy en día unas secciones concretas a incluir en la descripción del puesto de trabajo, por lo que los autores pueden hacer distintas clasificaciones o incluir otros puntos en función de la información que se quiera recoger, pero siguiendo a (Dessler, 2010) “el Análisis de Puestos es el proceso para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.” destaca que los aspectos que se pueden encontrar normalmente en un análisis de puesto( Dessler, 2010, p.124)

### **3.1.2.2 Secciones básicas de un DPT**



Figura 7. (Dessler, 2010, p.124)

## **3.2. Preparación de información para el análisis de puestos**

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados

pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información.

Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (tanto los objetos como los servicios que proporciona).

El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad, son todos factores que contribuyen a que el analista desarrolle un sistema de información de puestos que resulte de alta utilidad, que clasifica las principales actividades, responsabilidades, formas, tiempos, objetivos y condiciones adecuadas en que se realizan las actividades del puesto, la descripción puede ser genérica o específica y nos servirá para poder discernir de un puesto y otro dentro de una organización, y para poder realizar una correcta especificación del puesto. La especificación se refiere a los requerimientos que el trabajo implica para la persona que lo realiza; es decir, un listado de las características humanas que deben tener el individuo que desempeña el trabajo.

Una vez revisadas las definiciones y diferencias entre descripción y especificación, es importante poder conocer que es lo que contienen estos aspectos. Sin embargo, en este punto es necesario hacer una aclaración. Aunque pareciera que la descripción y especificación de puesto son dos actividades distintas, muchos autores las consideran parecidas. En la práctica, las organizaciones no acostumbran realizar dos documentos diferentes, sino que tienden a unir la descripción de puestos con la especificación; esto es más práctico y más fácil revisar y usar al momento de utilizar el formato (Werther y Davis, 2008, p. 90).

Sin embargo, pueden ser documentos separados o estar en un mismo documento (Dessler, 2001), esto dependerá de las necesidades y características de la organización y de la persona que lleva a cabo estas actividades.

Dessler (2001) quien menciona que no existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero casi todos contienen secciones relativas a:

1. La identificación del puesto, donde se menciona el nombre del puesto y su ubicación en el organigrama.

2. Un resumen del puesto que contenga las tareas esenciales e importantes del puesto.
3. Las responsabilidades y obligaciones del puesto, donde se enumeran todas o cada una de ellas de manera extensa.
4. La autoridad del titular, donde se señala el lugar dentro del organigrama y su nivel Jerárquico.
5. Estándares de desempeño, se pone de manifiesto cómo se espera que se desempeñe el trabajador en el puesto.
6. Especificaciones del puesto, se deben de enumerar las competencias necesarias que debe tener la persona que podrá ocupar el puesto. (Dessler, 2001, p. 154)

Una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos y que el analista posee un grado adecuado de conocimiento sobre el entorno, la organización, el trabajo y los empleados, puede:

Cuestionario de análisis de puesto

### 3.2.1 Obtención de información para el análisis de puesto

**CLÍNICA SAN EUSTAQUIO**  
*Cuestionario de análisis de puestos*

**A. Identificación del puesto**

1. Nombre del puesto: \_\_\_\_\_
2. Otros atributos: \_\_\_\_\_
3. División a la que pertenece: \_\_\_\_\_
4. Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_
5. Supervisor: \_\_\_\_\_

**B. Actualización del análisis**

1. Última fecha de revisión de este análisis de puesto: \_\_\_\_\_
2. Revisiones previas efectuadas en: \_\_\_\_\_
3. Análisis de puesto efectuado por: \_\_\_\_\_

**C. Descripción resumida**

Descripción sumaria del puesto: \_\_\_\_\_

Actividades desempeñadas: \_\_\_\_\_

Características más relevantes: \_\_\_\_\_

Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Escuela primaria                      \_\_\_\_\_ Escuela secundaria

\_\_\_\_\_ Bachillerato o preparatoria                      \_\_\_\_\_ Graduado universitario

\_\_\_\_\_ Especialización

(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer.)

**D. Deberes y responsabilidades**

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
 

_____ Médico	_____ Técnico	_____ Otro
_____ Administrativo	_____ Secretarial	

Figura 8: cuestionario análisis puesto (Werther y Keith, 2008, p.95)

### **3.2.2 Identificar el puesto que es necesario analizar**

Antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si ya se ha llevado a cabo un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros, para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones derivadas de la competencia internacional están llevando a las compañías a consolidar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo cual simplifica esta fase del análisis. (Werther y Keith, 2008, p.94).

#### **3.2.2.1      *Actividades orientadas al trabajador.***

1. Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
2. Movimientos elementales para el análisis de métodos. (Werther y Keith,2008, p.94).

### **3.3      Métodos para análisis de puesto**

El análisis de puestos se puede realizar de numerosas formas, cada empresa tiene unas necesidades y unos recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico debe basarse en la forma que se utilizará la información y el que sea más factible para una organización determinada.( Mondy 2010pag 6).

#### **3.3.1 Método de cuestionario para análisis de puestos**

(Werther y Keith,). Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información congruente y homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países, existen formularios aplicables a determinadas funciones.

Mediante un programa de análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se está investigando. Es importante utilizar siempre idénticos cuestionarios para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que obtiene refleje las

diferencias reales que pueda haber entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El departamento de personal no está limitado, ni debe limitarse, a la utilización de un solo formulario para obtener información sobre puestos muy disímiles entre sí. Con frecuencia, los puestos de carácter técnico se deben evaluar de manera independiente de los de carácter gerencial y éstos de los de carácter secretarial. El secreto radica en utilizar un solo cuestionario para un mismo puesto. Las preguntas por lo general formuladas en los cuestionarios se presentan en forma abreviada. (2008, p.94).

### **3.3.1.1 Nivel e identificación**

El cuestionario da inicio con una identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización. A medida que transcurre el tiempo, la estructura básica de la organización tiende a variar, por lo cual un puesto podría pasar de un departamento a otro o incluso a una división distinta. (Werther y Keith, 2008, p.94).

### **3.3.1.2 inicio de identificación del trabajo.**

1. Análisis del error.
2. Normas de trabajo.
3. Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.

### **3.3.1.3 Deberes y responsabilidades**

El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, una descripción de las acciones que la persona efectúa para cumplir con sus obligaciones y las condiciones en que se llevan a cabo los aspectos de responsabilidad que adquieren mayor importancia. (Werther y Keith, 2008, p.94).

### **3.3.1.4 Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización**

Beneficios del análisis de puestos para los gerentes de línea

1. Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad
2. Permite realizar una mejor selección del personal
3. Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

### **3.3.2 Método de entrevistas para análisis de puestos**

Las entrevistas directas constituyen una manera efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista tendrá una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que no estarían claros de otra manera. Con frecuencia, el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio, y a continuación lo hace con el supervisor, para verificar la información obtenida.

Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere considerable tiempo para llevarlo a cabo. (Werther y Keith, 2008, p.96).

Entrevistas También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos. (Werther y Keith, 2008, p.96).

### **3.3.3 Método de bitácora del empleado para análisis de puesto**

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto. Aun así, se puede obtener una comprensión valiosa de puestos altamente especializados, como, por ejemplo, el de un terapeuta recreativo. (Werther y Keith, 2008, p.97)

### **3.3.4 Método de observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos.

El análisis del puesto de trabajo se efectúa observando al ocupante del puesto de trabajo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos de trabajo anota los datos clave de su observación en la hoja.

### **3.3.5 Método de combinación de métodos para análisis de puesto**

Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada.

Al estudiar los puestos del área de producción, las entrevistas complementadas con amplias observaciones del trabajo permitirán obtener los datos necesarios. Básicamente, el analista debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos. A lo largo de los años, se han hecho intentos para diseñar métodos más sistemáticos para el análisis de puestos. (Werther y Keith, 2008, p.97)

Los más utilizados son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto de trabajo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante del puesto de trabajo y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del puesto de trabajo.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, del puesto de trabajo, etc.

## **3.4 Modelos de desarrollo para el análisis de puestos.**

### **3.4.1 Modelo Dessler**

Mencionaremos algunos autores que hablan sobre los pasos o etapas que se deben seguir en el análisis de puestos, en la presente mención se tomarán como referencia tres de ellos. Estos autores son los principales autores en cuanto a la descripción de

puestos. A continuación, Dessler (2001) señala seis pasos a seguir en un análisis de puestos.

Paso 1. Identifique para qué usará la información, pues ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para compilación de datos –como entrevistar al empleado y preguntarle qué vincula el trabajo- son buenas para redactar descripciones del puesto y para seleccionar a los empleados para el mismo. Otras técnicas de análisis de los puestos no producen información cualitativa para las descripciones de los puestos. En cambio, si producen rangos numéricos para cada puesto y éstos se pueden usar para comparar los puestos entre sí con propósitos de compensación.

Paso 2. Repase la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización; es decir, cómo se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja el puesto dentro de la organización entera. El organigrama debe identificar el nombre de cada puesto y, por medio de las líneas de interconexión, quién depende de quién y con quién habrá de comunicarse el ocupante del puesto.

Los organigramas muestran la división del trabajo, que puestos tiene la organización, cómo se relaciona el puesto en cuestión con otros y dónde encaja el puesto en la organización entera lo cual facilita el reconocimiento de los jefes, subordinados, gerentes, entre otros y evita confusión en cuanto a jerarquías.

Las gráficas de procesos ofrecen un panorama más detallado del flujo de trabajo. Una gráfica de procesos es la forma más sencilla de mostrar el flujo de los insumos y el de los productos desde el puesto que se analiza. Ya que detalla claramente las funciones que se realizan en un puesto determinado.

Paso 3. Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo; por ejemplo, analizar los puestos de trabajadores de montaje.

Paso 4. A continuación, analice el puesto de hecho, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales, las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5. Repase la información con las que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos. Este paso de revisión también sirve para conseguir que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, por que brinda a la persona la posibilidad de repasar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

Paso 6. Prepare una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación del puesto son dos resultados concretos del análisis del puesto. La descripción del puesto es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades de puesto, así como algunas características importantes del mismo, como serían las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume cualidades, rangos, habilidades y formación personales requeridas para desempeñar el trabajo; puede ser un documento separado o estar en el mismo documento con la descripción del puesto. Modelo de análisis y descripción de puesto (Dessler 2010 pag 104).

#### **3.4.1.1 Modelo de análisis de puesto según Dessler**



Figura 9. (Desleer, 2010, p. 103)

#### **3.4.2 Modelo Chiavenato**

Entre tanto Chiavenato (2007) indica tres etapas para un análisis de puestos:

**Etapas de planeación:** Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos; es una fase de oficina ya que requiere una planeación de las actividades a realizar y pueden tomarse en cuenta los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como sus características.
2. Elaboración del organigrama de puestos.

**Etapa de preparación:** En esta fase se organizan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formatos, folletos y materiales, entre otros).
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa del análisis del puesto). Este paso es de importancia ya que permite una mejor colaboración de todo el personal involucrado.
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formatos).

**Etapa de ejecución:** En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis:

1. Recolección de datos sobre los puestos mediante el método o los métodos de análisis elegidos.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis, para la aprobación con la persona encargada ya sea un comité, los gerentes, el director o al organismo responsable de oficializarlo en la organización.

#### **3.4.2.1 Modelo de análisis de puesto según Chiavenato**

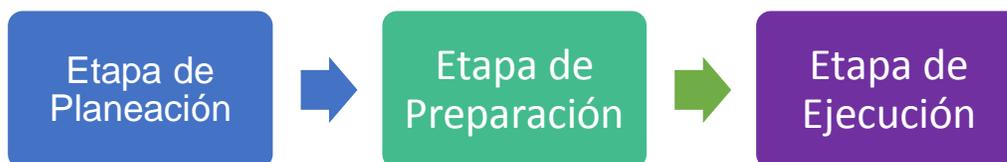


Figura 10. (Chiavenato, 2007, p. 124)

### **3.5 Recolección de dato para análisis de puesto.**

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular. Quienes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de éste. Las organizaciones grandes pueden tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas los supervisores de línea suelen ser los responsables del análisis de puestos.

Las organizaciones que carecen de capacidades técnicas para tal efecto pueden recurrir a consultores externos para desarrollar un análisis de puestos. Sin importar el enfoque que se adopte, antes de realizar un análisis de puestos, el analista debe aprender tanto como sea posible acerca del puesto de trabajo mediante la revisión de los organigramas y hablando con los individuos familiarizados con los puestos que se van a analizar.

Antes de empezar, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicarles el propósito del análisis de puestos. Aunque las actitudes de los empleados acerca del trabajo están más allá del control del analista, éste debe tratar de desarrollar una confianza mutua con aquellas personas cuyos puestos están siendo analizados. La falta de éxito en esta área restará méritos a lo que, de otra manera, sería un análisis de puestos sólido. Al concluir el análisis de puestos, se pueden elaborar dos documentos básicos de recursos humanos: la descripción y la especificación del puesto. En la práctica, tanto la descripción del puesto como su especificación se combinan en un documento donde se presentan en ese orden. (Mondy 2010, p.98)

#### **3.5.1 Etapa de planeación sobre el análisis de puesto.**

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos; es una fase de oficina ya que requiere una planeación de las actividades a realizar y pueden tomarse en cuenta los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como sus características.

2. Elaboración del organigrama de puestos.
3. Elaboración del organigrama de trabajo que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar desde los colaboradores hasta las gerencias o viceversa. Es importante que se tome en cuenta el tiempo que se tardará en dicho programa, esto ayudará a decidir con qué nivel jerárquico se comenzará o con qué área de trabajo. Ya se debe hacer un cronograma planeando los tiempos y donde se tome a consideración el tiempo de las personas que van a participar en el análisis, organizando, así como qué área de trabajo se comenzará y con qué puesto
4. Elección del método de análisis que va a aplicarse o de varios. Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que han de analizarse.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utiliza en el análisis, basado en dos criterios:

Criterio de universalidad: Los factores de especificaciones deben estar, presentes en la totalidad de los puestos que se analizan o, por lo menos, en 75% de éstos para comparar las características ideales de los ocupantes.

Criterio de discriminación: Los factores de especificación deben variar según el puesto, no pueden ser constantes o uniformes. Por ejemplo, el factor de educación básica necesaria responde al criterio de universalidad, porque todos los puestos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, pero también responde al criterio de discriminación, ya que todos los puestos requieren grados diferentes de escolaridad.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor (los factores pueden ser educación, experiencia, entre otros) dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para establecer a qué segmento servirá, para analizar determinado conjunto de puestos. Por ejemplo, para algún puesto como supervisor tomando el factor de especialización de educación, se podrá tener un límite inferior de preparatoria incompleta y un límite superior de educación superior completa. (Mondy 2010, p.98).

### **3.5.2 Etapa de preparación sobre el análisis de puesto.**

En esta fase se organizan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formatos, folletos y materiales, entre otros).
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa del análisis del puesto). Este paso es de importancia ya que permite una mejor colaboración de todo el personal involucrado.
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formatos). (Mondy 2010, p.99).

#### ***3.5.2.2 Especificaciones del puesto a analizar***

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Es más práctico combinar la descripción y la especificación.

Especificaciones comunes para las especificaciones del puesto a analizar

1. Sea claro. La descripción del puesto debe exponer el trabajo del puesto tan bien que las obligaciones del trabajo queden claras, sin tener que referirse a las descripciones de otros puestos.
2. Indique el alcance de la autoridad. Al definir el puesto, asegúrese de señalar el alcance y el carácter del trabajo, usando frases como “para el departamento” o “a petición del gerente”. Incluya todas las relaciones importantes.
3. Sea específico. Elija las palabras más específicas para exponer 1) el tipo de trabajo, 2) el grado de complejidad, 3) el grado de habilidad requerido, 4) la medida en que se estandarizan los problemas, 5) la medida de responsabilidad que tiene el trabajador en cada fase del trabajo y 6) el grado y tipo de cuentas que se rendirán. Use verbos activos como analizar, reunir, recabar, planificar, elaborar,

inferir, entregar, mantener, supervisar y recomendar. Los puestos de los niveles más bajos de la organización por lo general requieren las obligaciones o tareas más detalladas, mientras que los puestos de los niveles más altos se refieren a aspectos más amplios.

4. Sea breve. Las frases cortas y exactas suelen lograr mejor su propósito.
5. Revise. Por último, revise si la descripción cumple con los requisitos básicos, pregúntese: “¿el empleado entenderá su trabajo cuando evalué su puesto laboral?”. (Mondy 2010, p.102).

Cuadro: Ejemplo de la estructura que podría tener un análisis de puestos:

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre de la organización: nombre del puesto: departamento: nivel jerárquico del puesto: subordinación: comunicaciones colaterales:	
Descripción general	
Sección de identificación del puesto: mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.	
Descripción detallada	
Sección de resumen del puesto: sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.	
1» requisitos intelectuales	
Instrucción básica: experiencia: adaptabilidad al puesto: iniciativa necesaria: aptitudes necesarias:	Requerimiento necesario
2» requisitos físicos	
Esfuerzo físico necesario: habilidades: ...	Requerimiento necesario
3» responsabilidades implícitas	
Todas las condiciones de confidencialidad y responsabilidad que está sujeto en la empresa el trabajador	Requerimiento necesario
4» condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo: ...	Requerimiento necesario

Factores de especificación	
Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificaciones, que pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo	Responsabilidad del jefe de R.H
Requerimientos educacionales: incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.	cumple / No cumple
Experiencia: la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.	cumple / No cumple
Requerimientos de conocimientos específicos: pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.	cumple / No cumple
Adaptabilidad al cargo: habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros.	cumple / No cumple
Iniciativa necesaria.	cumple / No cumple
Aptitudes necesarias.	cumple / No cumple
Requisitos físicos:	
Esfuerzo físico necesario: incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.	cumple / No cumple
Capacidad visual y física	cumple / No cumple
Destreza o habilidad: pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.	cumple / No cumple

Responsabilidades implícitas	
<p>Responsabilidades implícitas: es práctica común, sumarizar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir:</p> <p>Supervisión de personal, Material, herramientas o equipos, Dinero, título o documentos, Contactos internos o externos, Información confidencial.</p>	cumple / No cumple
Condiciones de trabajo:	
Se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto.	Ambiente laboral
Riesgos: consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.	Beneficios del puesto. Respeto de sus cotizaciones
<p>Beneficios: incluye</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* capacitación</li> <li>* remuneración</li> <li>* carrera, etc.</li> </ul>	beneficios del puesto
factores de especificación	
Siempre es necesario tener en cuenta que los puestos son de naturaleza dinámica, de manera que las descripciones y especificaciones de cargos deben revisarse conforme ocurran cambios o ante la solicitud de empleados o supervisores.	Responsabilidad del jefe de recursos humanos.
Algunas empresas cuentan con la política de revisar anualmente todos los puestos, lo que ayuda a asegurar que las descripciones y especificaciones permanezcan actualizadas.	Responsabilidad del jefe de recursos humanos.

Tabla 2. (Mondy 2010, p.104)

### **3.5.3 Etapa de ejecución sobre el análisis de puesto.**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis:

1. Recolección de datos sobre los puestos mediante el método o los métodos de análisis elegidos.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis, para la aprobación con las personas encargadas ya sea un comité, los gerentes, el director o al organismo responsable de oficializarlo en la organización.

### **3.6 Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos**

La relación que existe entre la preparación, recolección y aplicación de información sobre puestos se ilustra en la figura 10. Al llevar a cabo las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos, los departamentos de administración de capital humano obtienen información esencial sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. En su conjunto, estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de recursos humanos. (Werther y Keith, 2008, p.99)

### 3.6.1 Las tres fases de información sobre el análisis de puesto

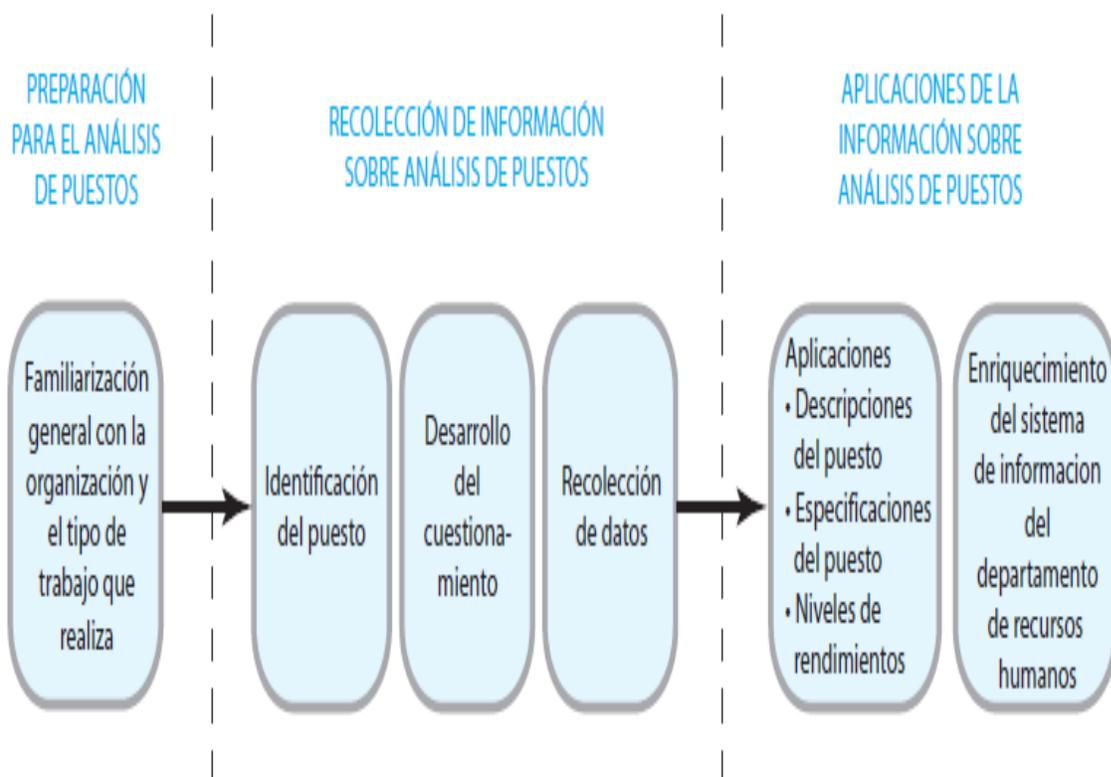


Figura 11. (Werther y Keith, 2008, p.99)

### 3.7 Descripción de puesto

**Descripción del puesto** La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Anteriormente, la descripción del puesto se definió como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos

concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como “Ése no es mi trabajo”. (Mondy. 2010, p. 97)

Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes: Principales tareas que deberán realizarse Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea Estándares de desempeño que deberán lograrse Condiciones de trabajo y riesgos posibles Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo El contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará. Las siguientes secciones examinan las partes de una descripción de puestos. (Mondy. 2010, p. 98)

### ***3.7.1.1 Estructura de formato para la descripción de puestos***

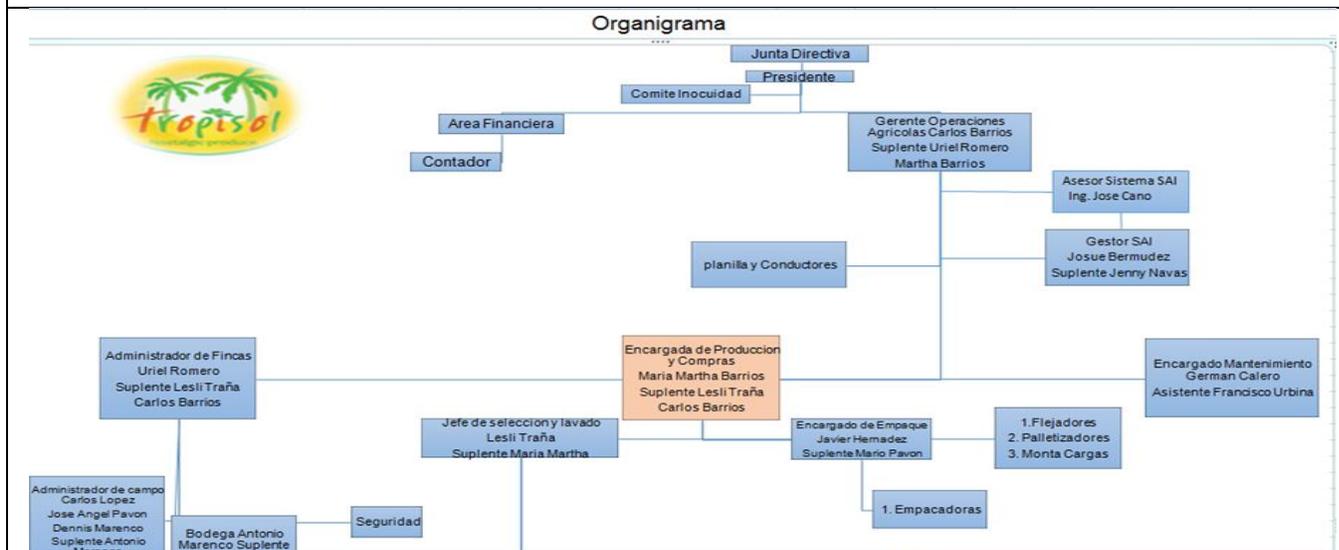
Por lo general, estos son algunos de los datos que se incluyen en una descripción de puestos. Si mientras más específico sea el mismo, más efectivo será para contar con la persona idónea para el puesto.(Mondy 2010,p.99)

1. Nombre del puesto
2. Posición jerárquica (operativo, coordinación, gerencia, etc.)
3. Puesto del supervisor directo
4. Departamento de ubicación del puesto
5. Nombre del analista
6. Funciones principales y secundarias del puesto de manera detallada
7. Ubicación en el organigrama
8. Departamento de subordinación
9. Relaciones Internas
10. Relaciones Externa

### 3.6.2.2 Ficha de descripción de un puesto

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Planta
Posición jerárquica:	Operativo
Puesto al que le reporta:	Gerente General
Departamento:	Producción
No. de plazas:	1
Horario:	7:00 a 17:00 de lunes a viernes.
Nombre del analista:	María Martha Barrios
Fecha de elaboración:	05 de Mayo del 2020
Descripción genérica	Es responsable de las actividades de producción que aseguren el flujo de materiales y la disponibilidad con el fin de cumplir con los objetivos del negocio y satisfacer las demandas del cliente. Supervisar la producción y cumplir con toda seguridad, la calidad e inocuidad del producto final.
<b>Descripciones Específicas</b>	
1. Coordinación de los departamentos de producción, Ingeniería y mantenimiento.	7- Aseguramiento de calidad en el producto en todo su proceso de empaque.
2. Responsable de todos los procesos, herramientas y equipos.	8- Toma de acciones para la reducción de scrap.
3. Establecimiento de objetivos de producción, ingeniería y mantenimiento y garantizar el cumplimiento de los mismos.	9. Proporcionar el entrenamiento, capacitación y desarrollo de su personal.
4. Responsable de la administración y coordinación de Jefaturas de Producción, Ingeniería y Mantenimiento. (Desempeño, evaluaciones, vacaciones, etc.)	10. Cotejar y analizar los datos, números, generar estadísticas y gráficos, establecer parámetros y medirlos.
5. Fomentar el logro de la productividad y calidad mejorando el desempeño en toda la organización.	11. Responsable de mantener en óptimas condiciones (funcionamiento, orden y limpieza) la planta.
6. Asegúrese de que las políticas de empresa y los procedimientos se	12. Responsable del cumplimiento de políticas y normas de seguridad dentro de la planta e implementar los procedimientos de seguridad de producción.

## Ubicación



Se reporta	Gerente General
Puesto que le reportan	Flejadores, Palletizadores, monta cargas
	Responsable de Empaque
	Responsable de Lavado y Selección
Relaciones Interna	Gerente de Planta. Es con quien se reporta los resultados y objetivos de sus departamentos.
	· Jefe de Producción. Es quien ejecuta los planes de producción y maneja la operación en piso.
	· Jefe de Mantenimiento. Es quien ejecuta los planes de mantenimiento en las máquinas y equipos y la fabricación de piezas metálicas.
	· Jefe de Ingeniería. Mejoras en el proceso e inventario de refacciones.
	Monitoreo de inventarios los consumibles, materia prima y producto terminado.
	· Gerente de Calidad. Trabajo en conjunto para la reducción de scrap y producción de piezas con calidad.
Relaciones Externa	Proveedores

Tabla 3. (Mondy 2010, p.198)

### **3.7.1.2 Fecha del análisis de puestos**

La fecha del análisis de puestos debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción, algunas empresas consideran útil poner una fecha de expiración en el documento. Esta práctica asegura una revisión periódica del contenido del puesto y minimiza el número de descripciones de puestos obsoletas. (Mondy. 2010, p. 98)

### **3.7.1.3 Resumen del puesto**

El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo. (Mondy. 2010, p. 98)

### **3.7.1.4 Tareas a realizarse**

El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como recibe, realiza, establece o ensambla) explica de manera adecuada cada tarea. Las funciones esenciales se describen en una sección separada para ayudar a cumplir con la Ley para los estadounidenses con Discapacidades. (Mondy. 2010, p. 98).

### **3.7.1.5 Fecha del puesto analizado**

**Información administrativa**  
 Título del puesto: Oficinista de registros  
 Departamento: Operaciones de préstamos  
 Se reporta a: Gerente de operaciones de préstamos  
 Puesto de trabajo: 11

**Fecha del análisis del puesto**  
 21 de enero de 2009

**Fecha de expiración**  
 Enero de 2012

**Resumen del puesto de trabajo**  
 Devuelve a los clientes todos los documentos de los préstamos pagados. Supervisa las actividades diarias de dos oficinistas.

**Funciones esenciales**  
 Recibe mensualmente los archivos de las cuentas que se han liquidado por completo y solicita la devolución de contratos, documentos hipotecarios, facturas de automóviles y otros documentos más. Responde el teléfono y, por medio del correo electrónico, se ocupa de las preguntas de los clientes o de los funcionarios de préstamos acerca de los documentos. Mantiene un archivo de las facturas temporales de los automóviles hasta que se recibe la factura definitiva. Archiva las facturas definitivas de los automóviles, los contratos, los documentos hipotecarios y otros documentos en expedientes de los clientes sobre una base diaria. Supervisa a dos oficinistas de archivo, quienes se hacen cargo de la correspondencia y otros expedientes generales. Realiza deberes de oficinista de archivo conforme sea necesario. Realiza otros deberes, según se requiera, sobre una base temporal para mantener las operaciones y los servicios de la sección o del departamento.

Figura 12. (Mondy. 2010, p. 99)

### **3.7.1 Beneficios de realizar descripciones de puesto**

1. Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
2. Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
3. Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
4. Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
5. Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
6. Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
7. Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
8. Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Una forma nueva de beneficio para los análisis del puesto son las características de personalidad del personal de trabajo, podría facilitar que los gerentes identifiquen los rasgos de personalidad que se requieren para desempeñar un trabajo. El formato, llamado forma de requisitos para un puesto relacionados con la personalidad, ayuda al analista del puesto a identificar los rasgos de personalidad que debería tener el titular de un puesto. Esto es muy importante; casi todas las técnicas para el análisis de puestos sirven para descubrir las aptitudes y las habilidades humanas, como la destreza manual, que se requieren para el puesto. (Dessler, 2001, p.176)

### **3.8 Métodos de niveles de desempeño en el puesto**

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos:

1. se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender.
2. En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan a partir de la información obtenida mediante el análisis de puestos, y es a partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones llevadas a cabo muestran desviaciones importantes con respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de administración de capital humano y los gerentes de línea intervienen en el proceso y llevan a cabo acciones correctivas.
3. De esta manera, las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que constituyen realimentación muy necesaria sobre la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos (cuando han sido fijados de manera equivocada) o a proceder a cambios en las normas que rigen las labores diarias. el desempeño general y controlarlo. (Werther y Keith, 2008, p.102)

La evaluación del desempeño del puesto, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Es recomendable que la evaluación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos. (Mondy, 2010, p.114)

Aspectos que se debe tomar en cuenta para la evaluación del desempeño:

A continuación, encontrará la evaluación del desempeño de la persona antes identificada. Antes deberá de tener en cuenta los siguientes aspectos para hacer objetiva esta evaluación: (Werther y Keith, 2008, p.104)

1. Tome el tiempo necesario para reflexionar sobre la evaluación del empleado, de ello depende en gran medida del éxito de la misma.
2. Evite relacionar la evaluación del desempeño con un aumento salarial.
3. No debe evaluar sólo el último desempeño, sino el realizado durante todo el año o período de evaluación.
4. Evite los prejuicios, evalúe el rendimiento de la persona en su puesto de trabajo y no a la persona.
5. Debe retroalimentar al empleado y compartir la evaluación, sin que este aspecto influya durante la misma.
6. Comuníquese con el encargado de Evaluación del Desempeño, si tuviera alguna pregunta.
7. Entregue este formato al finalizar el proceso de evaluación al encargado.

### **3.8.1 Requisitos para evaluar el desempeño del Puestos**

1. Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización.
2. Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el Análisis de Puestos.
3. Las personas que realizarán el Análisis de Puestos (analistas) deberán estar capacitadas. De no ser así, se deberán entrenar para tal fin .
4. Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el Análisis de Puestos.
5. En su caso, la participación del o los sindicatos con el fin de que esto influya tanto en el trabajador como en jefes o gerentes.(Mondy 2010, p 115)

### **3.8.2 Método de evaluación de puestos por Jerarquización:**

Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.

Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función.

Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados. (Mondy, 2010, p.115)

### **3.8.3 Método de evaluación de puesto por Graduación:**

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir, se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones. (Mondy, 2010, p.115)

**3.8.3.1 Instrucciones:** para determinar la graduación apropiada del puesto, compárese la descripción del puesto con la descripción estandarizada que más se le aproxime.

Tabla. Descripciones de puestos de un taller para su graduación de puestos.

I	El trabajo es sencillo y muy repetitivo, se efectúa bajo supervisión muy cercana, requiere capacitación mínima y muy poca responsabilidad o iniciativa.
	Ejemplos: empleado de limpieza, mantenimiento de áreas
II	El trabajo es sencillo y repetitivo, se efectúa bajo supervisión cercana, requiere cierta capacitación. En muy pocas ocasiones el empleado debe mostrar iniciativa. La responsabilidad es baja.
	Ejemplo: encargado del aseo y mantenimiento de equipos livianos
III	El trabajo es sencillo y con algunas variantes. Se efectúa bajo supervisión general. Se requiere capacitación. El empleado tiene ciertas responsabilidades y toma iniciativas limitadas.
IV	El trabajador es moderadamente complejo, varía en medida considerable. Se efectúa bajo supervisión general. Se requiere nivel alto de capacitación. El empleado es responsable del equipo.
	Ejemplos: Operador de máquinas, asesor en herramientas
V	El trabajo es complejo y variado. La supervisión es general. Se requiere capacitación especializada. El empleado es responsable del equipo y las normas de seguridad. Debe poseer alto nivel de iniciativa y responsabilidad
	Ejemplos: Operador de máquina II, experto en herramientas

Tabla 4. (Mondy, 2010 p.115)

### 3.8.4 Método de evaluación de puesto por Factores:

Este método requiere que departamento de RH, compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. (Mondy, 2010, p.115)

### 3.9 Requisitos para evaluar el desempeño del Puestos

1. Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización.
2. Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el Análisis de Puestos.

3. Las personas que realizarán el Análisis de Puestos (analistas) deberán estar capacitadas. De no ser así, se deberán entrenar para tal fin .
4. Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el Análisis de Puestos.
5. En su caso, la participación del o los sindicatos con el fin de que esto influya tanto en el trabajador como en jefes o gerentes.

### **3.10 Métodos para la evaluación del desempeño del puesto**

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos:

1. se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender.
2. En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor.

Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan a partir de la información obtenida mediante el análisis de puestos, y es a partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor diaria, si las mediciones llevadas a cabo muestran desviaciones importantes con respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de administración de capital humano y los gerentes de línea intervienen en el proceso y llevan a cabo acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que constituyen realimentación muy necesaria sobre la labor que están llevando a cabo.

Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos (cuando han sido fijados de manera equivocada) o a proceder a cambios en las normas

que rigen las labores diarias del desempeño general y controlarlo. (Werther y Keith, 2008, p.102)

La evaluación del desempeño del puesto es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Es recomendable que la evaluación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos. (Mondy, 2010, p.114)

A continuación, se describirán ejemplo para la evaluación del desempeño que se deben tener en cuenta con estos siguientes aspectos para hacer objetiva esta evaluación: (Werther y Keith, 2008, p.104)

1. Tome el tiempo necesario para reflexionar sobre la evaluación del empleado, de ello depende en gran medida del éxito de la misma.
2. Evite relacionar la evaluación del desempeño con un aumento salarial.
3. No debe evaluar sólo el último desempeño, sino el realizado durante todo el año o período de evaluación.
4. Evite los prejuicios, evalúe el rendimiento de la persona en su puesto de trabajo y no a la persona.
5. Debe retroalimentar al empleado y compartir la evaluación, sin que este aspecto influya durante la misma.
6. Comuníquese con el encargado de Evaluación del Desempeño, si tuviera alguna pregunta.
7. Entregue este formato al finalizar el proceso de evaluación al encargado.

### **3.10.1 Método por jerarquización:**

Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible

también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados. (Mondy, 2010, p.115)

### **3.10.2 Método por graduación:**

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir, se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones. (Mondy, 2010, p.115).

### **3.10.3 Método por Factores:**

Este método requiere que departamento de recursos humano, compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. (Mondy, 2010, p.115)

## **3.11 Detección de capacitación mediante la evaluación del puesto.**

Con el análisis y descripción de puestos, se puede obtener la información del desempeño esperado de un puesto de trabajo, posteriormente la evaluación de desempeño nos permite saber el desempeño real de un puesto de trabajo, al combinar

toda esta información se puede hacer una evaluación sobre las necesidades de capacitación de cada trabajador evaluado.

La detección de necesidades de capacitación permite conocer la diferencia entre la manera adecuada de trabajar del personal y la manera actual de trabajar. Al realizar este análisis de puesto comparativo se puede conocer a qué trabajador y en qué áreas específicas se le debe capacitar, tomando en consideración la prioridad y profundidad de dicha capacitación.

Es un excelente aporte a la solución de los problemas cuando estos se relacionan con deficiencias en habilidades, conocimientos y actitudes. Es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar con eficiencia las operaciones que se realizan. La detección de necesidades de capacitación, permite conocer información acerca de lo que el trabajador hace y logra y lo que debe hacer y lograr de acuerdo con el puesto que desempeña, poniendo en base esto, se diseña el programa de capacitación, estableciendo, entre otros, objetivos, contenidos, duración, material didáctico y capacitadores. (Werther y Keith, 2008, p.272)

Parámetros de necesidad de capacitación a través de la evaluación del desempeño del puesto

Tabla de detección de necesidades de capacitación.

	Esperado	Real	Evaluación
Lograr	Qué debe lograr (objetivos y metas)	Qué logra y alcanza (resultados obtenidos)	Resultados
Hacer	Qué debe hacer (actividades y funciones)	Qué hace	Desempeño

Saber Poder Querer	Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto.	Que conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto.	Necesidades de Capacitación
--------------------------	--	--	-----------------------------

Tabla 5. (Roberto Villatoro. 2009 Pág. 64.).

### 3.11.1 Beneficios de capacitar personal en su puesto laboral.

Al detectar necesidades de capacitación, se obtienen muchos beneficios, entre los que se pueden mencionar:

1. Se puede identificar la capacitación requerida por todo el personal.
2. Se identifican las fallas del personal.
3. Se mejora el desempeño del personal a fin de alcanzar los resultados esperados por la empresa.

Permite determinar:

1. Número de trabajadores a capacitar,
2. Características de los trabajadores,
3. Temas en los que se quiere capacitar,
4. Definir directrices del plan,
5. Determinar objetivos de los programas.
6. Diseñar cursos efectivos y optimizar el uso de recursos.

## Conclusiones

Explicando las generalidades del sistema de administración, el diseño de puestos es una fuente de información necesaria para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la distribución de la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Como el pago de las nóminas, la formación de los empleados, la evaluación de las competencias y el rendimiento, así como la contratación y la gestión del talento. Hacer un análisis de recursos humanos te da las bases para observar a las personas e implementar procesos analíticos del capital humano dentro de la organización con el fin de mejorar la retención y el rendimiento de los empleados.

Mediante desarrollo de esta investigación se puede concluir que un diseño de puestos de trabajo resulta indispensable para cualquier organización, ya que gracias a este se lograra con mayor facilidad tener claro: los objetivos, las funciones, las responsabilidades, las especificaciones, condiciones y riesgos de un puesto de trabajo.

La importancia del análisis y descripción de puesto sirve como punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización, esto delimita a jerarquizar las posiciones y a delimitar responsabilidades con el objetivo de orientar los trabajadores a seguir una línea de mando eficiente basados en los modelos implementados para la creación de diseño de puesto según los procesos administrativos y de operación para un mejor desempeño en la productividad de la organización, recalcando las planeaciones de socialización dirigidas por el jefe de recursos humanos para la inducción de la persona que fue seleccionada al cumplir con los requerimientos del puesto, ya que en el mismo documento se agregó el diseño del puesto y la evaluación de desempeño que será supervisado por recursos humanos o al jefe inmediato.

De esta manera y con todo lo expuesto hasta aquí podemos argumentar que es indispensable contar con un análisis de cada uno de los puesto de la organización, esto permitirá que los cargos mediante el análisis podemos obtener todas las características e información relativa de cada uno de ellos, en el organigrama de la organización durante la investigación encontramos herramientas eficaz, con la cual todas las empresas de cualquier ramo deben de contar, si desea realizar una estructurada delineada en todo sus flujos de procesos, este análisis permitirá establecer la descripción

del proceso con el único objetivo de establecer la unificación de los subsistemas que conforman la gestión de recursos humanos logrando todas sus metas deseadas, ya que sus empleados estarán dirigidos hacia un fin común y esto llevará a la empresa a tener éxito y un buen posicionamiento en el mercado.

## Bibliografía

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, William B. Jr. y Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición. México: McGraw-Hill, 1998.

Roberto Pinto Villatoro. *Detección de necesidades de capacitación*. Pág. 64.

Sexta edición *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. Werther, William B. Jr. y Davis Keith. 2008.

Frederick Taylor, *principios de dirección científica*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

MMejia, L. R. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.

Thompson, A. P. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall Inc.

Grados., J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. cuarta edición. México: Editorial El Manual Moderno,S.A.de.CV.

Werther. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México

Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. México, D.F.: Elsevier Editora Ltda.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (pág. 736). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A DE C.V.

Gómez. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson- Prentice Hall.

Simón L. Dolan, R. V. (2007). La gestión de los recursos humanos. Cmo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: McGraw-Hill INTERAMERICANA.

Werther, William B. Jr. y Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. México: McGraw-Hill, 1998.

fuelle: Roberto Pinto Villatoro. Detección de necesidades de capacitación. Pág. 64. Sexta edición Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. Werther, William B. Jr. y Davis Keith. 2008.

William B. Werther, J., & Keith Davis, P. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos (3° ed.). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana

### Web grafía

<https://www.webscolar.com/los-sistemas-de-administracion-de-recursos-humanos>.

<http://sistemarecursoshumanos.com/sistema-administracion-de-recursos-humanos/>.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/29/los-sistemas-de-gestion-de-recursos-humanos/>.

<https://www.gestiopoli.com/administracion-recursos-humanos-como-funciona/>.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/29/los-sistemas-de-gestion-de-recursos-humanos/>

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) › análisis-de-puestos.

[Administracion-de-rr-hh.blogspot.com](http://Administracion-de-rr-hh.blogspot.com) › 2011/09 ›

(<https://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/09/ndisenodepuestosdetrabajo.html>).