

# Planeación de Capital Humano

**Tema:**  
Análisis de Puestos

**Mtra. Angélica Sánchez Ángeles**

**Julio – Diciembre 2019**

## **Resumen**

### **Diseño y análisis de puestos**

El análisis de puestos no da a “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992)

### **Summary:**

The analysis of positions does not give to “know each and every one of the tasks that a person has to carry out in a job, as well as the minimum requirements to fill the same, so that it is performed effectively



## **Objetivo General**

Generar en el estudiante la comprensión integral del proceso de planeación y dotación de recursos humanos en las organizaciones, desarrollando en el las habilidades necesarias para el diseño de una estrategia adecuada de administración de recursos humanos.

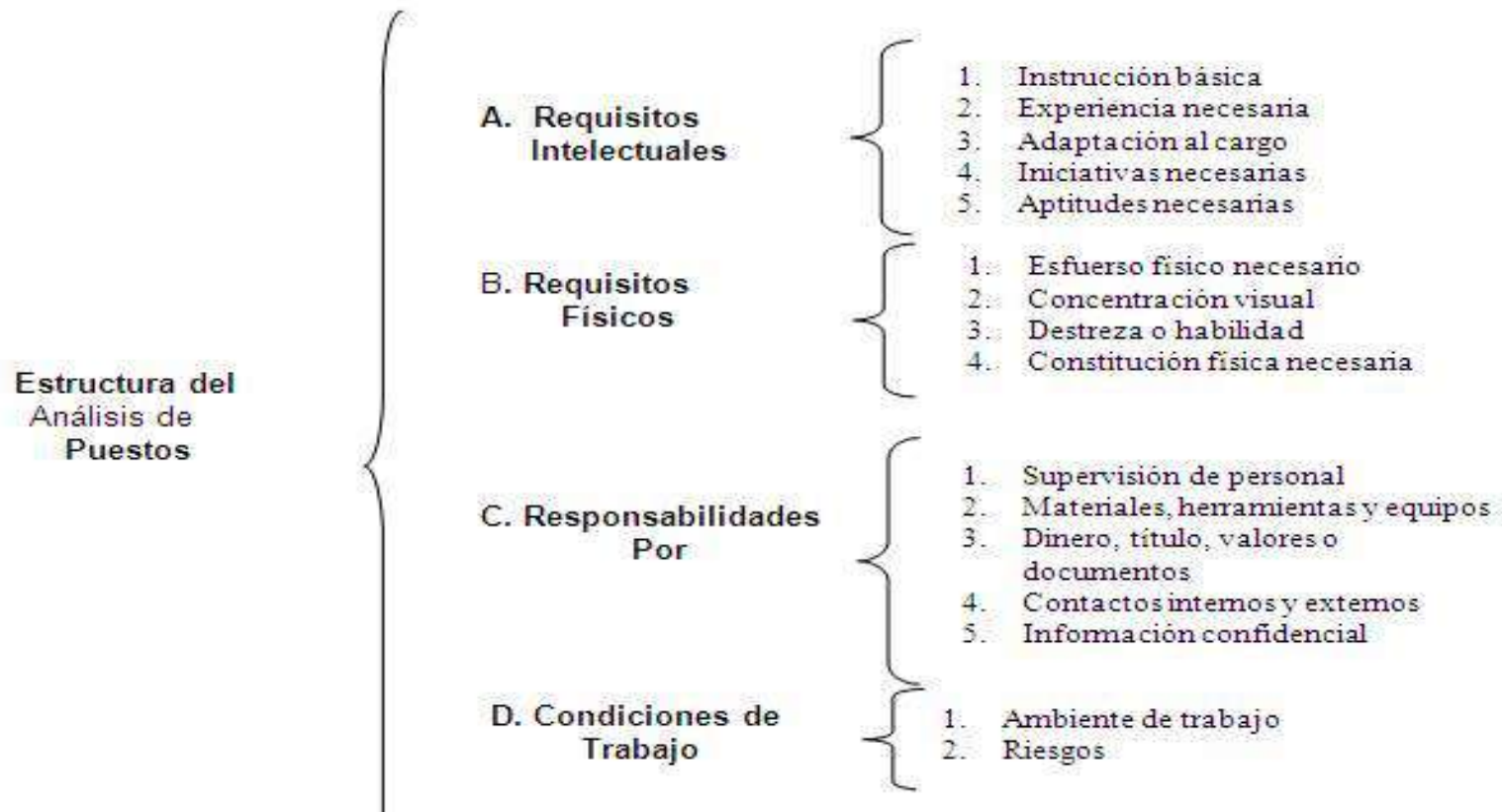


### **Objetivo Especifico**

proporcionar herramientas teórico prácticas que le permitan al estudiante obtener información para el diseño y análisis de puestos, el contenido par una descripción de puestos, así como los elementos de eficiencia y conductuales en el diseño de puestos que permitan una satisfacción laboral.



El análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier nivel de puesto:



## “Diseño de puestos en la organización

- Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.



# “Diseño de puestos en la organización”

## *PUESTO*

Conjunto de tareas y responsabilidades que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal. Requiere la utilización de una persona en una jornada determinada de trabajo.



# "Diseño de puestos en la organización

**Idalberto Chiavenato:** Diseñar un puesto de trabajo significa establecer cuatro condiciones fundamentales.

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad)); es decir, la relación con su jefe.
- A quien deberá supervisar, dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados..

04/02/2019

**Escuela Superior  
Zimapán**





## Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargos son:

- 1. Las personas como apéndice de las máquinas:** la racionalidad es técnica, lógica y determinada. Diseño de cargos sirve exclusivamente a la tecnología y a los procesos de producción. La persona es sólo un recurso productivo.
- 2. Fragmentación del trabajo:** para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute sólo una *subtarea* sencilla y repetitiva. En conjunto, el trabajo de las personas se debe ejecutar de manera armoniosa, acompasada y coordinada. Toda actividad humana está estandarizada.



## Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

**3. Énfasis en la eficiencia:** cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo (*o cadencia*) del trabajo, y éste se mide a través de estudios de tiempo y movimiento (*tiempo estándar, 100% de eficiencia*). El método proporcionará la eficiencia y ésta aumentará los dividendos de la organización; las ganancias de los trabajadores serán mayores, en función de los incentivos salariales.

**4. Permanencia:** el diseño clásico descansa en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y está hecho para siempre. No se prevén cambios.



### **Este modelo pretendía:**

- 1) Segmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
- 2) Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio.
- 3) Encontrar la mejor manera para que los trabajadores 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 causar cansancio físico.
- 6) Establecer tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea.
- 7) Ofrecer planes de incentivos salariales.
- 8) Mejorar el ambiente físico de la fábrica.



# Modelo humanista o de relaciones humanas

También se denomina *modelo de relaciones humanas*. El concepto de *homo economicus* (persona motivada exclusivamente por recompensas salariales) fue sustituido por el concepto de *homo social* (persona motivada por recompensas sociales). Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas y su supervisión. • El modelo humanista trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con los superiores, para satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal.



## Modelo situacional

Considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El modelo situacional es variable, debido al desarrollo personal del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tarea.

• Se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

- *Variedad*
- *Autonomía*
- *Significado de las tareas*
- *Identidad con la tarea*
- *Retroalimentación*



- **Variedad:** es el numero y las diversas habilidades que exige el puesto. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades.
- **Autonomía:** es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.
- **Significado de la tarea:** es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas.
- **Identificación con la tarea:** se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos.
- **Retroalimentación:** se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica como esta realizando su actividad.



# Enriquecimiento de puesto

- El interés que existe por la calidad de vida en el trabajo surgió de la importancia al enriquecimiento del trabajo

Enriquecimiento del puesto significa agregar motivadores a un empleado para hacerlo mas gratificante y satisfactorio para los trabajadores.



# Características de un puesto enriquecido

- Retroalimentación directa
- Relación con el cliente
- Nuevo aprendizaje
- Exclusividad de la experiencia
- Control sobre recursos
- Autoridad directa de comunicación
- Responsabilidad del personal





# Beneficios del enriquecimiento laboral

- Impulsa la motivación intrínseca lo que hace que el desempeño mejore
- Hay un beneficio colectivo debido a que el trabajador aporta con su capital humano y la organización se beneficie de esto.
- El trabajador tiene un mayor desempeño en sus labores, lo que hará que se sienta mas satisfecho llevándolo a la autorrealización.
- Aporta a la sociedad dado al desempeño de la persona que labora, a si como de un mejor desempeño en el trabajo.



# Modelo de características del puesto

- El modelo se basa tanto en la teoría de necesidades como la teoría de expectativas, con especial énfasis en que los trabajadores buscan satisfacer necesidades mediante su trabajo



# Modelos de características del puesto

- Existen 5 características de un puesto que mejoran la motivación, satisfacción y desempeño del empleado.
  - ❖ Variedad de habilidades
  - ❖ Identidad de la tarea
  - ❖ Significado de la tarea
  - ❖ Autonomía
  - ❖ Retroalimentación del puesto.



# Limitaciones del enriquecimiento del puesto

- Algunos trabajadores pueden no desear empleos enriquecidos
- El equipo complicado puede no ser adaptable
- El programa puede desequilibrar el sistema de producción
- Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica
- Pueden aumentar los costos



# CONCLUSIÓN

**El análisis de puestos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con los recursos humanos que son la base para el desarrollo de cualquier organización.**

**Los puestos adecuadamente diseñados permiten a las empresas hacer una mejor selección del personal, aumentar la motivación de éstos y por ende, lograr los resultados esperados.**



# BIBLIOGRAFIA

<http://areyu-klein.blogspot.com/2008/11/modelos-de-diseo-de-puesto.html>

