

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



(Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas)

TEMA:

Gestión de Recursos Humanos

SUBTEMA:

Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de Puestos y Evaluación del Desempeño

Autores:

Br: Douglas Antonio Alemán Zuniga

Br: Ronald Javier Palacios

Tutora:

Lic. Silvia Mejía Rivera

Managua, 4 de Febrero del 2016

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración del docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivo.....	4

### CAPITULO UNO: GENERALIDADES DEL DISEÑO DE PUESTO

1.1. Concepto de diseño de puesto.....	5
1.2. Modelos de diseño de puesto.....	6
1.2.1. Modelos clásico.....	6
1.2.1.1. Etapas del modelo clásico.....	7
1.2.1.2. Ventajas del modelo clásico.....	10
1.2.1.3. Desventajas del modelo clásico.....	10
1.2.2. Modelo humanista.....	11
1.2.3. Modelo situacional.....	13
1.3. Enriquecimiento del puesto de trabajo.....	18
1.4. Enfoque motivacional del diseño de puesto.....	22
1.5. Equipo de trabajo.....	25
1.6. Técnicas para el rediseño de puesto.....	26
1.7. Competencia del puesto.....	30
1.7.1. Ventajas de la identificación de competencia.....	31
1.7.2. Técnica de identificación de competencia.....	31
1.8. Análisis del capítulo uno.....	32

## CAPITULO DOS: ANÁLISIS DE PUESTO

2.1. Concepto de análisis de puesto.....	33
2.2. ¿Quién realiza el análisis de puesto?.....	34
2.3. Usos del análisis de puesto.....	35
2.4. Técnicas del análisis de trabajo.....	39
2.4.1. Técnicas de análisis del inventario de tarea.....	39
2.4.2. Técnica de incidentes críticos.....	40
2.4.3. Técnica de análisis funcional del trabajo.....	41
2.4.4. Técnica de análisis del trabajo y entorno legal.....	42
2.4.5. Técnica de análisis del trabajo y flexibilidad organizativa.....	42
2.5. Etapas del análisis de puesto.....	43
2.6. Métodos de recolección de información.....	45
2.6.1. Método de la observación.....	46
2.6.1.1. Características del método de observación.....	47
2.6.1.2. Ventajas del método de observación.....	47
2.6.1.3. Desventajas del método de observación.....	48
2.6.2. Método de la entrevista individual.....	48
2.6.2.1. Ventajas de la entrevista.....	49
2.6.2.2. Desventajas de la entrevista.....	49
2.6.3. Método del cuestionario.....	49
2.6.3.1. Características del cuestionario.....	50
2.6.3.2. Ventajas del cuestionario.....	50
2.6.3.3. Desventajas del cuestionario.....	50
2.6.4. Método de la conferencia técnica.....	51
2.6.5. Método del diario.....	51
2.6.6. Método mixto.....	52
2.7. Estructura del análisis de puesto.....	52
2.8. Propósito del análisis de trabajo.....	55
2.9. Análisis de puesto basado en las competencias.....	56
2.10. Análisis del capítulo dos.....	58

## CAPITULO TRES: DESCRIPCIÓN DE PUESTO

3.1. Concepto de descripción de puesto.....	59
3.2. Descripción de puesto.....	60
3.3. Elementos de una descripción de puesto.....	63
3.4. Objetivo de la descripción de puesto.....	64
3.5. Importancia de la descripción de puesto.....	65
3.6. Como redactar descripciones de puestos basados en competencia.....	66
3.7. Ejemplo de una hoja de descripción de puesto.....	67
3.8. Análisis del capítulo tres.....	68

## CAPITULO CUATRO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1. Concepto de evaluación del desempeño.....	69
4.2. Importancia de la evaluación del desempeño.....	70
4.3. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	70
4.3.1. Beneficios para el gerente.....	71
4.3.2. Beneficios para el subordinado.....	71
4.3.3. Beneficios para la organización.....	72
4.4. Objetivo fundamentales de la evaluación del desempeño.....	72
4.5. Ventajas de la evaluación del desempeño.....	73
4.6. Propósito de la evaluación del desempeño.....	74
4.7. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	75
4.7.1. Método de evaluación del desempeño mediante escala graficas.....	76
4.7.1.1. Ventajas del método mediante escala grafica.....	77
4.7.1.2. Desventajas del método mediante escala grafica.....	78
4.7.2. Método de elección forzosa.....	78
4.7.2.1. Características del método de elección forzosa.....	79
4.7.2.2. Ventajas del método de elección forzosa.....	79
4.7.2.3. Desventajas del método de elección forzosa.....	79
4.7.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo..	80

4.7.3.1. Características del método de investigación de campo.....	80
4.7.3.2. Ventajas del método de investigación de campo.....	82
4.7.3.3. Desventajas del método de investigación de campo.....	82
4.7.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.....	83
4.7.4.1. Características del método de incidentes críticos.....	83
4.7.5. Método de comparación de pares.....	84
4.8. Entrevista de evaluación del desempeño.....	84
4.8.1. Propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño.....	85
4.9. Competencias individuales para el avance de la carrera.....	86
4.10. Análisis del capítulo cuatro.....	88

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXO

## DEDICATORIA

A Jehová Dios por darme la fuerza cada día y la sabiduría necesaria para llegar a esta etapa importante de mi vida.

A mi madre por ser la inspiración de este sueño.

A mi esposa por darme animo cada día y acompañarme en esta hermosa experiencia de profesionalización.

A mi hijo por motivarme a seguir adelante.

A mi hermano por apoyarme en toda la carrera.

Douglas Alemán



## DEDICATORIA

A Dios, doy gracias por darme la oportunidad de existir y haberme permitido nacer en una gran familia, donde me enseñaron a conocerte y amarte entre cualquier cosa, gracia por ser mi primer maestro y mi amigo más íntimo, porque a pesar de los momentos difíciles, me has dado a cambio grandes alegrías, porque me demuestras a diario que escuchas mis oraciones y que en este camino voy de tu mano, hoy hiciste realidad uno de mis sueños.

Siempre gracias!

El presente trabajo va dedicado primeramente a mi madre María Dilda Palacios quien con su apoyo incondicional supo guiarme plenamente para cumplir mis metas con éxito, a mi hija Natacha palacios y mi hijo Ronald Palacios que son lo más importante en mi vida y constituyen la inspiración para el logro de mis objetivos, y a mi Primo y Padrino Willie Molina por haberme impulsado al feliz término de mi carrera y de esta investigación, finalmente a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Facultad Ciencias Económicas por haber sido la institución que me brindó la oportunidad de formarme como profesional.

Ronald Javier Palacios.



## AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darnos la gran oportunidad de graduarnos, para ser mejores personas.

No se puede dejar de agradecer a la familia por habernos apoyado constantemente, por esperarnos todas las noches después de un día de trabajo y de ir a la universidad.

Agradecemos a todas las personas que de alguna manera han influido en nuestro desarrollo profesional, reconocemos el empeño y dedicación que dieron nuestros maestros de la Universidad, gracias por dar sus conocimientos a lo largo de estos cinco años para la preparación profesional.

Un agradecimiento especial a la Licenciada Silvia Mejía Rivera, que colaboro en la depuración y corrección de este escrito.

Gracias!

Douglas Alemán

Ronald Palacios

## VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento del artículo ocho de la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de los estudios, plan 1999, aprobado por el consejo universitario el 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes, esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

La suscrita docente de seminario de graduación sobre el TEMA General: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, hace constar que los bachilleres. **Douglas Alemán Zuniga**, carne N0. 11200827 Y **Ronald palacio**, carne N0. 97412030 Titulado: “subsistema de diseño, análisis y descripción de puesto” obteniendo lo bachillere Alemán Zuniga la calificaciones () puntos y el bachiller palacio la calificación de () puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los () del año ().

Atentamente,

---

*Lic. Silvia Mejía Rivera*

*Tutora*

*Seminario de graduación*

## RESUMEN

Los subsistema de diseño, análisis, descripción de puesto y evaluación del desempeño consiste en las determinaciones específicas de todas las áreas del puesto, los métodos de trabajo y las relaciones del mismo con los demás puestos, con el propósito de alcanzar una administración de calidad; de esta manera los subsistema de organización de recursos humano crea la unidad básica de la organización.

Mediantes distintos métodos, que se da con el diseño de puesto se agrega el enriquecimiento del puesto, con el propósito de brindar un mayor desafío al trabajador para sus propias realizaciones, lo que proporciona una ampliación vertical de responsabilidades, generando una sensación de logros y crecimientos al titular, una expansión horizontal de las actividades del puesto, proporciona responsabilidades adicionales que en algunos casos crean descontento en el ocupante del puesto.

La nuevas tendencias en relación al diseño de puestos, es la creación de equipos de trabajos, los cuales funcionan mediante un proceso participativo en la toma de decisiones, compartir tareas y asumir responsabilidades por las partes del trabajo administrativo. El diseño de puesto en función de un equipo, se ajusta mejor a estructuras organizativas planas.

El análisis de puestos, determina las mayores partes de las actividades de administración del capital humano, como los requisitos de cada puesto, experiencias, habilidades y cultura, para poder ubicar al personal en puestos adecuados y determinar los niveles de objetivo del desempeño y de productividad esperada. El análisis puede ser realizado tanto por un miembro de la organización o una firma especializada contratada por la organización.

La estructura del análisis de puestos , son requisitos para ocupar un puesto, como requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y las condiciones en que se deberá desempeñar el puesto, estos elementos deberán ser analizado con detenimiento, independientemente del método utilizados en la recopilación de información, este análisis generan tres resultados, la descripción de puestos, especificaciones del puesto y evaluación, estos resultados o productos deben tratarse de manera independiente y complementaria al momento de efectuar el análisis.

En la descripción y la especificación de puestos, se establecen de manera detallada una explicación por escrito de lo que hace en ese puesto y la especificación a la calificaciones necesarias que debe poseer para poder desempeñar el puesto.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo beneficio. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación documental representa el tema principal: Gestión de Recursos de Humanos y como subtema: subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de Puestos y Evaluación del Desempeño.

El proceso de la administración de recursos humanos está constituido por subsistema independiente. En el subsistema de organización de recursos humanos se enfoca el diseño, análisis, descripción de puesto y evaluación del desempeño.

El puesto de trabajo es una creación importante en la gestión de recursos humanos, ya que a través de él se pueden detectar fallas y errores en el sistema, y proponer mejoras continua en el desempeño del personal y en los procedimientos establecidos por la empresa, así mismo ayuda a especificar el contenido del puesto y a la obtención de los objetivos organizacionales e individuales.

Muchas organizaciones presentan diferentes problemas en la administración de los recursos humanos. Una de las principales causas es la falta de la creación apropiada de los puestos adecuados para las organizaciones. El puesto está sustentado en el diseño, análisis, descripción y evaluación del desempeño adecuada.

En la metodología para la realización de esta investigación documental se ha utilizado bibliografía, donde los principales autores son Idalberto Chiavenato, William B. Werther, Martha Alicia Alles, John M. Ivancevich, Stephen P. Robbins, Gary Dessler, Simón L. Dolan, R. Wayne Mondy y uso de las normas American Psychological Association APA.

Este documento está compuesto por cuatro capítulos.

El capítulo uno, se describe lo relacionado al diseño de puestos, el concepto de diseño de puesto, los modelos de diseño de puesto, enriquecimiento del puesto de trabajo, enfoque motivacional del diseño de puesto, técnicas para el diseño de puesto y la competencia de puesto, las ventajas de competencia y las técnicas de identificación de competencia.

El capítulo dos, aborda el análisis de puesto, concepto, y quien lo realiza, el uso del análisis de puesto, técnicas del análisis de puesto, etapas del análisis de puesto, método de recolección de información y la estructura del análisis de puesto.

En el capítulo tres se refiere a la descripción de puesto, que incluye concepto de descripción y especificaciones de puesto, evaluación del puesto, elementos básicos de la descripción del puesto.

El capítulo cuatro, se aborda la evaluación del desempeño en el cual se define concepto e importancia de la evaluación del desempeño, los beneficios y las ventajas de evaluar el desempeño de los colaboradores, los propósitos y los métodos de la evaluación del desempeño.

Desde el punto de vista académico este trabajo proporciona información relevante y fortalece los conocimientos en los subsistemas de organización de recursos humanos, esta investigación procede de fuentes confiable le ayudara al lector a comprender referente al diseño, análisis, descripción de puestos y evaluación del desempeño en las organizaciones.

## JUSTIFICACIÓN

Es necesario que las organizaciones se encuentren actualizadas en relación al diseño de los puesto, y que los nuevos administradores dominen y tengan en cuenta la importancia del diseño, análisis, descripción de puesto y evaluación del desempeño como una herramienta para medir el desempeño del personal y como fuentes de información fundamental de uso o aplicación en la práctica de varios procesos de la administración de recursos humanos. La creación efectiva de puestos de trabajos que ayuden a las organizaciones a detectar fallas y errores, sin embargo no todas las organizaciones cuentan con esta herramienta, otras las tienen pero no están actualizados, o no coinciden con la práctica en el desempeño del colaborador.

El presente estudio, resultado de una investigación documental, fue elaborado como requisito para optar al título de licenciatura de administración de empresa. Este informe servirá de guía a estudiantes de la carrera de Administración de Empresa y demás carreras para afianzar los conocimientos y realizar sus investigaciones, también a docente y otros interesados en el tema.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Analizar el subsistema de diseño, análisis, descripción de puesto y evaluación del desempeño como herramienta en los procesos de gestión de Recursos Humanos, que permite mejoras continuas en el desempeño de personal de una organización.

### Objetivos específicos

1. Conocer los elementos del contenido del diseño de puestos, mediante los modelos y etapas, para crear con efectividad el diseño de puestos.
2. Describir las etapas del proceso de análisis de puesto y los métodos e recopilación de información, para la determinación de las competencias requeridas de cada puesto.
3. Exponer los componentes del contenido de la descripción de puestos a través de instrumento fichas ocupacionales, para orientar al trabajador en el puesto a ocupar.
4. Especificar los métodos de evaluación del desempeño como herramienta que mide el desempeño a partir de los perfiles y competencia para cada puesto.



CAPTULO 1  
GENERALIDADES DEL DISEÑO DE PUESTO

## CAPITULO 1: GENERALIDADES DEL DISEÑO DE PUESTO

Casi siempre las personas trabajan en las organizaciones al ocupar algún puesto. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es que puesto tiene. De esa manera se sabe qué hace en la organización y se tiene una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización.

### 1.1. Concepto de diseño de puesto.

Chiavenato (2009) "Define" (p. 205).

El diseño de puestos, es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico

El diseño de puestos, incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.

El diseño de puestos, es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo.

R. Wayne Mondy (1997) "El diseño de puesto consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizadas para desarrollarla y como se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización" (p. 114).

El diseño de puesto casi nunca es responsabilidad del departamento de administración del personal. Algunas veces le corresponde al departamento de ingeniería, que diseña los puestos típicamente fabriles o al de organización y método que diseñan los puestos típicos de oficina que se encarga de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la organización.

## 1.2. Modelos de diseños de puestos

Chiavenato (2007), Probablemente, el diseño de puesto sea tan antiguo como el trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorar continuamente (p. 205).

Chiavenato se enfoca en tres modelos que son:

1. Modelo clásico
2. Modelo humanista
3. Modelo situacional

### *1.2.1. Modelo clásico*

Chiavenato (2009), afirma: es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible (p. 207).

A sí mismo, ofrecían incentivos salariales (premios por producción), para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.

#### 1.2.1.1. *Etapas del modelo clásico*

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. Persona como apéndice de la máquina: El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos.

*En otras palabras, el diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre se convirtió en un apéndice de la estructura organizacional.*

2. Fragmentación del trabajo: Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se divide y fragmenta, con el objeto de que cada persona sólo haga una sub tarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir.

*El trabajo de las personas, se debe realizar en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada, es decir, a lo largo del proceso productivo, todo debe funcionar con la regularidad y el ritmo de un reloj y cada persona debe realizar una pequeña parte del producto, que avanza a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana se estandariza.*

3. El diseño clásico de puesto, descansa en la presunción de estabilidad y duración a largo plazo del proceso productivo.

*Esto significa, que el diseño de puesto, es definitivo y está hecho para durar para siempre. No se esperan cambios.*

4. La importancia reside en la eficiencia de las personas: El trabajo se mide, con estudios de tiempo y movimientos (cronometraje), que determinan los tiempos promedios de realización, denominados como tiempos estándar. Los tiempos estándar representan cien por ciento la eficacia.

*Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para aquellos que realicen el tiempo estándar.*

Chiavenato (2007, p. 206), El modelo clásico de diseño de puesto pretendía proyectarlo de acuerdo con la lógica siguiente:

1. Segmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios, que produzcan cansancio y que no estén relacionado con las tareas a realizar, por medio del estudio de tiempo y movimientos.
3. Definir el método de trabajo, para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y conduzcan físicamente con la tarea.

4. Seleccionar científicamente al trabajador de acuerdo con la exigencia de la tarea.
5. Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físicamente: acomodar instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo, así mismo, 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 necesitan los empleados para realizar la tarea, es decir, el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual a 100%. Un empleado con una eficiencia de 80% está produciendo 20% menos de lo que normalmente se exige en esa tarea, debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuada. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor al 100%.
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, es decir, con el fin de obtener de los empleados un rendimiento superior al 100% y luego repartir con ellos partes de las ganancias obtenidas por la empresa.
8. Mejorar el ambiente físico de la empresa, de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia. En otras palabras, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador.

*En esa lógica fría y mecánica, el resultado que se persigue es máxima eficiencia. Esto tiene como consecuencia que las ganancias de la organización aumente y debido a los incentivos, los salarios de los trabajadores aumenten.*

### 1.2.1.2. *Ventajas del modelo clásico*

1. Contratación de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos.
2. Estandarización de las actividades.
3. Facilidad de supervisión y control, para medir mayor número de subordinados por cada jefe (principio de tramo de control).
4. Reducción de los costos de capacitación.
5. Aplicación del principio de línea de ensamble.

### 1.2.1.3. *Desventajas del modelo clásico*

1. Los puestos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que produce apatía, cansancio psicológico, desinterés y pérdida del significado del trabajo. En los casos más graves, tiene repercusiones negativas como resentimiento, abatimiento de la moral y hasta resistencia activa de los empleados.

*Estos efectos negativos producen mayor rotación del personal; mayor ausentismo y descuido. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos, por lo que se llega, en muchos casos, incluso a excederlos.*

2. A partir de la desmotivación por el trabajo, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y las expectativas de mejores salarios y mejores condiciones de trabajo como un medio para compensar la insatisfacción y el descontento con la tarea.

En resumen, los resultados obtenidos por los partidarios clásicos no corresponden a las ventajas esperadas, debido a que apostaron a un razonamiento lógico y racionalista que no está en consonancia con la realidad humana de las personas.

Otro aspecto importante del modelo clásico, es que el trabajador debe de ser individual y solitario, lo que conduce a un aislamiento social de sus ocupantes. A un cuando trabaje con otra personas en línea de ensamble o en la operación de una máquina, cada trabajador tiene su obligación específica e individual y no tiene ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros.

En este modelo clásico, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer la dirección de sí mismo. La organización lo controla, fiscaliza y vigila continuamente su comportamiento. Lo único que se espera del trabajador es que se interese en la realización de sus tareas como le fueron impuestas y de manera eficiente en la medida que se le ofrece una remuneración y premio por producción.

Este tipo de modelo clásico o tradicional se viene presentando más en las zonas francas ya que están enfocadas simplemente en el cumplimiento de la producción sin importar el recurso humano, no tomando en cuenta necesidades y bienestar de estos.

### *1.2.2. Modelo humanista*

El modelo humanista surgió con la escuela de la relaciones humanas durante la década de 1930, como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo a la administración de la época.

Los factores que la administración científica consideraban decisivos fueron ignorados completamente y hecho a un lado por la escuela de las relaciones humana: 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 la recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica.



Otros son la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el socio-grama, el concepto de persona humana paso, de homo económicos (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a homo social (el hombre motivado por incentivos sociales).

Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, la comunicación, y demás asuntos relacionados con las personas.

A pesar de todo ese cambio revolucionario en la mentalidad y en los conceptos, el diseño del puesto no difiere del propuesto por el modelo clásico. En realidad la teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de puesto. La única diferencia está en las implicaciones humanas, es decir, el modelo humanista tiende a enfocarse en el contexto del puesto y a las condiciones sociales que se desempeña, así como a menospreciar el contenido del puesto y su realización. El puesto en si se descuida, pero su ocupante recibe atención y consideración en cuanto a sus necesidades personales y no se le trata como máquina.

El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas, sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad.

Sin embargo esto no interfiere el cumplimiento de las tareas, ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos permanecen intactos al gerente, se le pide crear y desarrollar un grupo de trabajo amigable y cooperativa con independencia de la coordinación del trabajo, se le pide que incremente las actividades del puesto mediante la rotación de personal en puestos similares, que tengan oportunidades ocasionales de interacción con otras divisiones y departamentos.

El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto.

Nota interesante: de la importancia de las tareas a la importancia de las personas.

A pesar de todas las críticas, el avance que intento dar la relación humanista, dentro de la teoría administrativas, fue otorgarle importancia a las tareas y a las personas. La idea de una administración participativa ya estaba subyacente en la escuela de relaciones humanas, pero apenas como una semilla que tiene que germinar y desarrollarse.

*Los puestos de trabajo se diseñaban en función de maximizar las utilidades de la empresa, haciendo a un lado las necesidades básicas humanas, ya que el permanecer por muchas horas sin hacer más que trabajar, genera en las personas además de cansancio físico, estrés que lo puede llevar a una depresión en la realización de sus labores.*

*El trabajador no era más que un objeto de productividad sin poder siquiera comunicarse con sus compañeros por otro motivo que no fuese el trabajo.*

### 1.2.3. Modelo situacional

En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y las personas que las desempeñara.

En realidad, el diseño de puesto descansa no solo en las suposiciones con respecto a la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de presunciones implícitas al ambiente en el que operan los puestos.

El modelo situacional, las prescripciones respecto al diseño del puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y de los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicas y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipos de trabajo.

En un mundo que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, de la fuerte competencia que exige productividad y calidad, las organizaciones necesita alcanzar niveles altos de desempeño. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales.

El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupantes 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. Esas necesidades se convierten de fines a medios.

El modelo situacional afirma que cada puesto debe de ser diseñado con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

1. Variedad: es el número y las diversas habilidades que exige el puesto.

*Esto 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.*

*La verdad implica que intervengan diversas habilidades y conocimientos del ocupante, que se utilicen diversos equipos y procedimientos, además de que se realicen diversas tareas.*

*Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y monotonía y resultado más desafiante, debido a que las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para hacer el trabajo con éxito.*

*No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monotonía, cuando las personas no pueden charlar con los compañeros, cuando su trabajo esta rígidamente programado por terceros, cuando la gerencia limita su áreas de trabajo, cuando los insumos para su trabajo dependen totalmente del gerente.*

*Se introduce variedad en la medida en que el ocupante planea y programa su trabajo, ambiente, método de trabajo y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.*

2. Autonomía: es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.

Se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleara y decidir que métodos o procedimiento seguir. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente.

Cuando mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo la supervisión directa y es mayor la autoadministración del propio trabajo, hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, cuando los intervalos de trabajo están rígidamente controlados, cuando la movilidad física de la persona está restringida, cuando los insumos para su trabajo depende exclusivamente de la gerencia o de otros.

*La autonomía proporciona libertad en los métodos, en la programación del trabajo y en los intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la propia persona surte los insumos para su trabajo sin depender de la gerencia o de otras personas.*

3. Significado de la tarea: es el volumen del efecto que el puesto causa en otras personas. No es nada más que la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización.

Cuando mayor es el significado de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta el ocupante, se trata de incrementar la importancia de las tareas realizadas y, consecuentemente, de la función de las personas en la organización, cuando el puesto atiende esa dimensión, el ocupante puede distinguir perfectamente lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo que es superficial, lo relevante de lo que es irrelevante en las cosas que hace.

*Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno, hay falta de significado en las tareas cuando la persona solo recibe órdenes breves que deben cumplir, pero no hay ninguna explicación sobre la finalidad u objeto de su trabajo.*

4. Identificación con la tarea: es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo.

Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entero o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos.

*El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente, como producto de su actividad.*

5. Retroalimentación: es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja e indica cómo está realizado su actividad, que es proporcionada por el propio resultado de su trabajo.

Esta retroalimentación permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior, la retroalimentación constituye un problema de comunicación, cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando la producción es retirada con frecuencia, no hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal.

La retroalimentación solo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

Las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los puestos, producen satisfacción personal y el involucramiento humano y generan más productividad. El nuevo enfoque en el diseño de puesto se anticipa a los cambios y aprovecha todos sus beneficios bajo circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, especialmente cuando el ambiente es dinámico y cambiante, y los cambios son constantes e intensos.

Los cambios desnaturalizan rápidamente el contenido y la estructura de los puestos e imponen nuevas posturas y habilidades a sus ocupantes, por ello surge la necesidad de rediseñar continuamente los puestos y actualizarlos ante los cambios que ocurren en el contexto organizacional y ante las características de las personas, estas últimas también sufren cambios: aprenden habilidades nuevas, absorben conceptos nuevos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento con respecto al trabajo que desarrollan.

### 1.3. Enriquecimiento del puesto de trabajo

Frederick Herzberg, define el enriquecimiento del puesto como un cambio básico del contenido y nivel de responsabilidad de un puesto, con el fin de plantear un reto mayor al trabajador. El enriquecimiento del puesto proporciona una expansión vertical de responsabilidades. El trabajador puede tener una sensación de logros, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal al desempeñar el trabajo.

Las técnicas estructurales de apoyo más popular para incrementar el potencial de motivación del empleado se llama enriquecimiento del puesto de trabajo. Para enriquecer un puesto, la gerencia permite que el trabajador asuma algunas de las tareas de su supervisor. El enriquecimiento requiere mayor planeación y control del trabajo propio, generalmente con menos supervisión y más autoevaluación.

Precisamente los elementos por los que aboga el modelo situacional, puede decirse que estos conducen, en parte a una mejor calidad de vida laboral. Más aun, los esfuerzos por enriquecer un empleo solamente tendrán éxito si los individuos sienten que con estas acciones también se enriquecen sus necesidades.

*Por ejemplo, si los ocupantes del puesto no quieren que aumenten sus responsabilidades, entonces un cambio en este sentido no tendrá el efecto deseado. Entonces, su éxito es contingente a la contribución del empleado.*

Un programa exitoso de enriquecimiento del puesto de trabajo deberá idealmente aumentar la satisfacción y el compromiso del empleado.

Según Herzberg, se debe seguir cinco principios al implementar el enriquecimiento del puesto.

1. Aumentar las demandas del puesto: el puesto se debe cambiar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y responsabilidades.
2. Aumentar las responsabilidades del trabajador: se debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo, mientras el gerente conserva la responsabilidad final.
3. Proporcionar libertad para programar el trabajo: dentro de ciertos límites, a los trabajadores individuales se les debe permitir programar su propio trabajo.
4. Proporcionar retroalimentación: se deben entregar informes de desempeño periódico u oportuno directamente a los trabajadores más que a sus supervisores.
5. Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje: las situaciones de trabajo deben fomentar las oportunidades para nuevas experiencias y crecimiento personal.

Limitaciones del enriquecimiento del puesto:

1. Algunos trabajadores pueden no desear empleos enriquecidos:
  - a) Si son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
  - b) Si no gustan de desempeñar tareas más complejas
  - c) Si se sienten incómodos con el trabajo en grupo.



- d) Si no gustan de reaprender.
  - e) Si prefieren la seguridad y la estabilidad.
  - f) Si se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.
  - g) Si sus habilidades no son adaptables.
  - h) Si prefieren renunciar a sus empleos.
2. El equipo complicado puede no ser adaptable.
  3. El programa puede desequilibrar el sistema de producción.
  4. Pueden reducirse los roles del staff o de los supervisores.
  5. Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.
  6. Pueden aumentar los costos:
    - a) Costos iniciales, como los de capacitación.
    - b) Costos a largo plazo, como más equipo.
  7. El sindicato puede oponerse a los propósitos y esfuerzos del programa.

El enriquecimiento del puesto es adecuado para aplicarse en ciertas situaciones, y en otras puede ser que no sea indicado. Algunos trabajadores no desean que se aumente su responsabilidad, mientras que otros no se adaptan a la interacción de grupo que a veces se necesita.

Pero como las organizaciones no existen para crear la satisfacción del empleado como un fin, también deben de existir beneficios directos para la organización. Existen evidencias que el enriquecimiento de los puestos de trabajos provocan menor ausentismo, reducen los costos por motivación de personal e incrementan el compromiso, reduce los costos por movimientos de personal e incrementa el compromiso del empleado, pero en el área crítica de la productividad no existen evidencias concluyentes o las mediciones son muy pobres.

En algunas situaciones, el enriquecimiento de los puestos ha aumentado la productividad; en otras ha disminuido. Sin embargo, cuando esto último sucede, parece ser que hay un uso de recursos consiente, consistente y una mayor claridad del producto o servicio.

A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos algunas veces puede tener algunas consecuencias indeseables, se debe a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios que ocurren en su contexto, desde una sensación de ansiedad y de angustia hasta la sensación de ser explotadas por la organización.

Así, el enriquecimiento de puesto puede a veces generar en algunos efectos indeseables especialmente en organizaciones que privilegian el statu. El principal dilema del enriquecimiento de puesto se encuentra en la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado.

Los sindicatos también han investigado el enriquecimiento de puesto y han acusado a algunas empresas de hacerlo únicamente para provecho propio, al explotar de manera evidente a las personas.

Cuando el enriquecimiento se hace de manera exagerada o demasiado rápida, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales.

El acomodamiento del puesto al ocupante permite mejorar la relación básica y su trabajo, da oportunidades de otros cambios en la organización y en la cultura organizacional, así como de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de los puestos no es solo una mejoría de las condiciones de trabajo, sino sobre todo el aumento de la productividad y la reducción de los índices de rotación y ausentismo del personal.

*La manera más práctica y viable para adecuar permanentemente el puesto al crecimiento profesional de su ocupante, es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto, consiste en aumentar deliberada y paulatinamente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante la adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel o vertical o mediante la adicción de nuevas responsabilidades de nivel más elevado).*

*Si el puesto se engranda con el objeto de que el ocupante simplemente haga una mayor variedad de tareas o un mayor número de operaciones, el puesto recibe un enriquecimiento horizontal o lateral. Si en cambio, el ocupante se ve involucrado en la planeación, organización, supervisión, además de la realización de su trabajo, el puesto recibe un enriquecimiento vertical.*

#### 1.4. Enfoque motivacional del diseño de puesto

Chiavenato Idalberto (2009), “Las dimensiones profundas propenden a crear tres estados psicológicos críticos para los ocupantes de los puestos, a saber,” (p. 215).

1. La percepción del significado del trabajo es el grado en que el ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización.
2. La percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo es el grado en que el ocupante se siente personalmente responsable por el trabajo y que los resultados del trabajo dependen de él.
3. El conocimiento de los resultados del trabajo es el grado en que el ocupante tiene conocimiento de su trabajo y autoevalúa su desempeño.

La estrecha relación entre las dimensiones profundas del puesto como variedad, autonomía, significado de las tareas, identificación de las tareas, la retroalimentación y los estados psicológicos críticos produce resultados como: elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño del trabajo, gran satisfacción con el trabajo y bajo ausentismo y rotación.

Los seis conceptos siguientes llevan a una aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos críticos:

1. Combinación de tareas. Para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se pueden combinar varias tareas agregadas y juntarlas en una sola tarea. El diseño clásico se caracterizaba por fragmentar y dividir el trabajo en tareas menos especializadas. Ahora, la tendencia es reunir esas partes en módulos de trabajo más grandes.

La línea de montaje tradicional se sustituye por una célula de producción o por una sola persona que arma el producto y que se convierte en generalista o gerente de tarea.

2. Formación de unidades naturales de trabajo. Una unidad natural de trabajo es el conjunto de partes funcionales especializadas que forman un proceso, el cual permite tener una noción integral del trabajo.

La formación de unidades naturales de trabajo consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y atribuirles a una sola persona. Esto produce significado e identidad con la tarea y proporciona al ocupante del puesto un sentimiento de propiedad de lo que hace.

3. Relaciones directas con el cliente o el usuario. La idea es adjudicar un cliente (salida) y un proveedor (entrada) a cada puesto. El cliente puede ser interno o externo.

Las relaciones directas se establecen entre el ocupante del puesto y los distintos usuarios internos o clientes externos de su servicio, en un extremo, así como sus proveedores, en el otro.

El primer paso es saber cuáles son los clientes (salidas) y los proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias. Tratar con clientes y usuarios aumenta la variedad, porque los asuntos son dirigidos directamente al ocupante. Esto implica mayor responsabilidad y autonomía, y también favorece la realimentación por medio del cliente o usuario.

4. Carga vertical: Consiste en un enriquecimiento vertical mediante la adición de tareas más elevadas o actividades administrativas. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y latitud para planear, organizar y controlar su propio trabajo.

La autonomía del ocupante aumenta cuando establece los objetivos del desempeño con bastante libertad para resolver solo sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar sus tareas. La carga vertical aumenta la autonomía de la persona.

5. Apertura de canales de realimentación: La tarea puede brindar información directa al ocupante que desempeña su trabajo sin que tenga que depender de que un gerente o terceros evalúen su desempeño.

La apertura de canales de realimentación atribuye al ocupante el control de su desempeño y crea una tarea total y completa, con el conocimiento pleno de los resultados. Esto aumenta la realimentación por medio del propio puesto y hace fluir la realimentación directa entre los usuarios y los proveedores, sin incluir a los gerentes ni a personal del staff.

6. Creación de grupos autónomos. Consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica que se presenta dentro de los grupos brinda mayor satisfacción, porque el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual y crea soluciones de trabajo con mayor eficacia que aisladamente.

El ideal en la creación de grupos autónomos es la atribución de una tarea completa y total con autonomía para que el grupo decida sobre su ejecución. El sistema de recompensas debe ser grupal, es decir, congruente con el desempeño grupal.

Este enfoque implica grupos multifuncionales, equipos auto dirigidos, células de producción, círculos de control de calidad, equipos transitorios, fuerzas de tarea, entre otras. La interacción del grupo proporciona recursos sociales capaces de estimular la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad.

### 1.5. Equipo de trabajo

Chiavenato (2007, p. 221) Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puesto, es la creación de equipos autónomos o auto administrados.

Son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tiene autoridad para tomar decisiones, respecto a la realización del trabajo.

Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de trabajo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidades por el trabajo “administrativo” de nivel superior.

Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre si las distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.

Los atributos principales de los equipos de alto desempeño son, por lo general:

1. Participación: todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad y la autoayuda.
2. Responsabilidad: todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
3. Claridad: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
4. Interacción: todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
5. Flexibilidad: todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño.
6. Concentración: todos los miembros están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo.
7. Creatividad: todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
8. Rapidez: todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

#### 1.6. Técnicas para el rediseño de puestos

Chiavenato (2009) Define: “El rediseño de puesto es el proceso de organizar y estructurar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar con eficiencia un puesto de trabajo” (p. 205).

William B. Werther (2008, p. 117) Con frecuencia, el punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos es decidir si un puesto debe poseer mayor o menor nivel de especialización.

#### 1. Bajo nivel de especialización:

Cuando los puestos no están claramente especializados, los diseñadores pueden optar por una simplificación del puesto. Las tareas que antes se comprendían en un solo puesto de trabajo se pueden repartir entre dos o más, y se identifica y elimina toda labor que no sea necesaria.

El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor puede volverse monótona, lo cual a su vez provoca errores o que la persona busque otra ocupación. Este problema potencial se hace más común en las economías avanzadas, donde el nivel de educación es más alto.

#### 2. Alto nivel de especialización:

En muchos casos, los trabajos rutinarios muy especializados, como es a menudo el caso de puestos de trabajo en diversas fábricas, ofrecen limitado interés para muchas personas educadas que sólo por necesidad económica aceptan estas posiciones. Con frecuencia, estos trabajos ofrecen pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral. A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos. Las más comunes son la rotación de puestos, la inclusión de nuevas tareas, el enriquecimiento del puesto y los grupos autónomos de trabajo.



### 3. Rotación de puestos:

En la técnica de rotación de puestos se permite al empleado cambiar de uno a otro puesto. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de algunas labores especializadas, permitiendo la aplicación en diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas.

La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de llevar a cabo una serie de labores permite al trabajador mejorar su autoimagen, proporciona crecimiento personal y en general hace que el trabajador sea más valioso para la organización.

El experto en administración de capital humano, pese a todas estas ventajas, debe utilizar esta técnica con precaución, porque en sí misma no mejora los puestos y la relación entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Debe utilizarse sólo después de haber considerado otras posibilidades.

### 4. Inclusión de nuevas tareas:

Esta técnica permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto, añadiendo labores similares a las que ya se estaban llevando a cabo, para proporcionar mayor variedad. La inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía, al expandir el ciclo de trabajo y al requerir una gama más amplia de habilidades del trabajador.

El rediseño de los puestos de trabajo incluye los siguientes recursos:

1. Reducción de funciones o dedicación (con la consiguiente reducción de la remuneración).
2. Distribución de funciones de un puesto en varios puestos nuevos.
3. Agrupación de funciones de varios puestos en puesto nuevo.
4. Enriquecimiento de puestos mediante la asignación de mayores responsabilidades.

Aplicación del rediseño de puesto:

1. Tome como marco de referencia las estrategias y planes de la empresa.
2. Considere cuidadosamente los requerimientos de las operaciones productivas y comerciales.
3. Defina cuáles son los puestos de trabajo que pudieran ser objeto de rediseño.
4. Considere las condiciones legales que deben ser tomadas en cuenta de manera obligatoria.
5. Decida el rediseño de los puestos de trabajo luego de analizar la factibilidad técnica y la conveniencia económica de hacerlo.
6. Ejecute las acciones con tacto, con la participación de los interesados y con estricto apego a las disposiciones legales.

## 1.7. Competencia del puesto

Martha Alles (2007) Define: “el término "competencia" hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas y mercados diferentes” (p. 50).

William B. Werther (2008), “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes” (p. 104).

Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento mismo en que comienzan a socializarse. Unos dirán que desde el momento mismo del nacimiento; otros situarán ese inicio en el momento en que el niño comienza a cursar el preescolar. Sin tener la intención de dilucidar el momento preciso en que comienza a desarrollarse ese proceso.

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

Si se realiza este análisis con relación a la vida laboral de las personas y, por ejemplo, se toma el caso de una persona al inicio de su carrera laboral, ese primer día de trabajo esta tendrá sus competencias en un determinado grado de desarrollo. Habrá pasado algún proceso de selección que las mismas habrán sido evaluadas, y se le asignaron ciertas tareas y responsabilidades. La competencia se describe en relación con determinada actividad. A su vez, la actividad se define como una acción, un comportamiento y un resultado.

### *1.7.1. Ventajas de la identificación de competencias*

William B. Werther (2008, P. 104) afirma: La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas.

1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
2. Apoya al desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal.

### *1.7.2. Técnicas de identificación de competencias*

William B. Werther (2008, p. 105) La identificación de competencias busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfocaba en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. No obstante, conforme ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas:

1. La entrevista.
2. Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
3. Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.
4. Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.
5. Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

## Análisis del capítulo 1

### Diseño de puesto

Los puestos no siempre son diseñados o escritos por el responsable de Recursos Humanos, sino por otros departamentos que pueden utilizar diversos modelos para el diseño de puestos, como el clásico o tradicional, el diseño humanista, el situacional y el rediseño de puestos. Lo moderno es que los puestos se ajusten o se adecuen al crecimiento profesional de la personas, a esto se le llama enriquecimiento ampliación de los puestos. Además, los puestos dejan de ser individuales o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipos con alto contenido social.

Otra es la identificación por competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral.

Todo esto para mejorar la calidad de vida en el trabajo; es decir, incrementar el grado de satisfacción de las personas con su actividad y con su organización.

CAPITULO 2  
ANALISIS DEL PUESTO

## CAPITULO 2: ANALISIS DE PUESTOS

Las funciones y actividades de gestión de los recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tiene sus raíces en la interpretación de esto con sus puestos de trabajos. El eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajos. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Después de la perspectiva de los recursos humanos, el análisis de puesto de trabajo es el proceso fundamental del que depende la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos.

### 2.1. Concepto de análisis de puesto

Chiavenato (2007), Define: “el análisis de puesto es la revisión comparativa de las exigencias que las tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto” (p. 228).

Simón L. Dolan (2007), afirma: “es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, su principal cometido y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes” (p. 57).

Gary Dessler (2009), define “El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos” (p. 126).

*De acuerdo a definiciones de los autores del análisis de puesto, se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con las personas que deberán ocuparlo. El análisis de cargo funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo.*

## 2.2. ¿Quién realiza el análisis de puesto?

John M. Ivancevich (2004) La descripción y el análisis de los puestos son responsabilidades de línea y función del staff. En otras palabras, la responsabilidad de la información relativa a los puestos es exclusiva de los gerentes de línea, mientras que la prestación de servicios o de consultoría interna es responsabilidad de los especialistas en recursos humanos. La persona que reúne datos e información relativa a los puestos que serán descritos y analizados puede ser el gerente, el propio ocupante del puesto o un especialista de recursos humanos, que por lo habitual recibe el nombre de analista de puestos (p. 160).

Cada vez son más los gerentes que asumen la responsabilidad de línea para el análisis y la descripción de los puestos que están subordinados a ellos, con el fin de rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus trabajadores para, así, aumentar la eficiencia y la satisfacción de las personas.

Parte de la planeación, consiste en elegir cuidadosamente a la persona que realizara el análisis. Solo de manera esporádica la información del análisis de puesto, puede contratar un analista temporal externo; otras empresas tienen empleados expertos de tiempo completo, y otras empresas recurren a los supervisores o a los títulos de los puestos para reunir la información de análisis.



### 2.3. Usos de la información del análisis de puestos

El análisis de puesto mide el contenido en trabajo e importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades del mismo. El poseer esta información ayuda a las empresas a cumplir con normativas gubernamentales y a defender sus actuaciones ante acciones legales por ofensas o discriminaciones laborales, la defensa genérica contra una acusación de discriminación, es que la decisión que se pone en duda se hizo por razones laborales.

La descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización.

Un programa de descripción y análisis de los puestos produce subsidios para el reclutamiento y la selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la evaluación del desempeño, entre otras. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporcionan la descripción y el análisis de los puestos.

Gary Dessler (2009, p. 127), define: Los patrones utilizan la información del análisis de puestos para respaldar varias actividades de la administración de recursos humanos.

#### 1. Reclutamiento y Selección:

Gary Dessler (2009) Reclutamiento y selección: El análisis de puestos proporciona información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar esas actividades. Dicha información, a través de la descripción y la especificación del puesto, ayuda a los gerentes a decidir el tipo de personas que se reclutarán y contratarán (p. 127).

*El análisis de puesto se puede utilizar para determinar si un candidato a un determinado puesto debería pasar a un test de personalidad o cualquier otro tipo de prueba.*

## 2. Contratación:

El análisis del trabajo puede ayudar al departamento de Recursos Humano a preseleccionar un grupo de candidatos a un trabajo, simplemente facilitando la descripción del trabajo en los anuncios de un periódico, de forma que pueda identificar a los candidatos cualificados. El análisis del trabajo también ayuda a los que realizan la contratación a filtrar las solicitudes, porque les dice que tareas, obligaciones y responsabilidades tiene cada puesto.

## 3. Descubrimiento de obligaciones no asignadas:

El análisis de puestos sirve para identificar obligaciones no asignadas.

Por ejemplo:

El gerente de producción de la empresa afirma ser responsable de una docena o más de actividades, como la programación de la producción y la compra de materia primas. Sin embargo, no hay referencia sobre la administración de los inventarios de la materia prima.

En un estudio posterior descubre que ningún otro empleado de manufactura es responsable de dicha tarea. El gerente sabe, debido a la revisión de otros puestos como éste, que alguien debe encargarse de administrar el inventario, por lo que descubre una obligación esencial no asignada gracias al análisis de puestos.

#### 4. Cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo:

El análisis de puestos también juega un papel muy importante en el cumplimiento de la igualdad de oportunidades. Por ejemplo: Los lineamientos uniformes para la Selección de Empleados de las oficinas de la policía de Nicaragua estipulan que el análisis de puestos es un paso crucial para la validación de las principales actividades de recursos humanos.

#### 5. Evaluación del desempeño:

Los estándares de rendimiento utilizados para juzgar el rendimiento de los trabajadores con fines de promoción, recompensas, disciplinas o despidos, debe estar relacionado con el trabajo.

Gary Dessler (2009) La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones y los estándares del puesto; para ello, los gerentes utilizan el análisis de puestos (p. 127).

#### 6. Remuneración o compensación:

Gary Dessler (2009) “La información del análisis de los puestos es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente”.

La remuneración o compensación (como el salario y los bonos). En general depende de aspectos como el grado de estudios y habilidades requeridos para el puesto, las amenazas para la seguridad, el grado de responsabilidad, entre otras; esto es, todos los factores que se pueden evaluar por medio del análisis de puestos. Asimismo, muchos patrones agrupan los puestos.

La información obtenida mediante el análisis del trabajo puede utilizarse para comparar el valor relativo de la contribución de cada puesto al rendimiento global de la empresa. El valor de la contribución de cada trabajo, es un determinante importante del salario de cada puesto.

En una estructura salarial típica, los trabajos que exigen dominar cualidades más complejas o que tienen un mayor nivel de responsabilidad, reciben un salario superior que aquellos otros trabajos que solo requieren tener cualidades básicas o un bajo nivel de responsabilidad.

#### 7. Formación y carrera profesional:

John M. Ivancevich (2004) afirma que el análisis de puestos es un factor muy importante para determinar las necesidades de formación. Al comparar el conocimiento, las cualidades y las habilidades que los empleados aportan a un trabajo con los identificados mediante el análisis de trabajo, los directivos pueden identificar cuáles son las carencias de cualificación de sus empleados. De esta forma pueden aplicarse programas de formación del personal para mejorar el rendimiento laboral (p. 162).

#### 8. Metas de las organizaciones:

Los puestos de trabajos no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la organización, sino también sus metas. Los puestos de trabajos son declaraciones muy explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido, son los medios más adecuados para lograr sus metas.

#### 9. Capacitación:

La descripción del puesto enumera las obligaciones específicas y las habilidades requeridas para el trabajo; por lo tanto, la capacitación necesaria.

## 2.4. Técnicas del análisis de trabajo

1. Análisis del inventario de tarea.
2. La técnica de los incidentes críticos.
3. Análisis funcional del trabajo.
4. Análisis del trabajo y entorno legal.
5. Análisis del trabajo y flexibilidad organizativa.

### *2.4.1. Técnica de análisis del inventario de tarea*

La técnica se utiliza para definir los conocimientos, cualidades y habilidades necesarias para realizar correctamente un trabajo.

El análisis consta de tres etapas:

1. Entrevista,
  2. Encuesta,
  3. Generación de una tarea mediante la matriz
- 
1. La etapa de la entrevista: consiste en desarrollar listado de tareas que forman parte del trabajo. Las entrevistas se realizan tanto a los trabajadores que actualmente realizan el trabajo como a sus superiores.

El objetivo de las entrevistas consiste en crear descripciones específicas para cada tarea particular, para después utilizarla en la encuesta para el inventario de las tareas.

2. La encuesta: implica la creación y explotación de una encuesta que se compone de definiciones de tarea y escala de clasificación. La encuesta puede pedir a los encuestados que clasifiquen, en función de su importancia, frecuencia, y tiempo de formación necesario, cada tarea. El que la encuesta se envíe a una muestra de trabajadores o a todos ellos, dependerá del número de trabajadores y de las restricciones económicas del análisis de trabajo.
3. Generación de una tarea mediante la matriz: La etapa final consiste en crear una tarea a través de una matriz, que se utiliza para calificar en qué medidas es importante la variedad para realizar con éxito cada tarea.

El análisis de inventarios de tareas presenta dos grandes ventajas:

1. Es un medio sistemático para analizar las tareas en una determinada situación.
2. Se utiliza cuestionario personalización en vez de cuestionarios genéricos, la técnica puede utilizarse para desarrollar descripciones de los trabajos y formularios de evaluación del rendimiento, así como para desarrollar o identificar las pruebas de selección adecuadas.

#### *2.4.2. La técnica de los incidentes críticos*

Las técnicas de los incidentes críticos se utilizan para desarrollar descripciones del comportamiento en un trabajo.

Con el incidente crítico los supervisores y trabajadores crean incidentes de comportamiento en el desarrollo de un trabajo.

La técnica se compone de los siguientes pasos:

1. Creación de dimensiones.
2. Creación de incidentes.
3. Traslado de incidentes.
4. Asignación de valores de eficacia.

En el paso de creación de dimensiones, los supervisores y trabajadores identifican las principales dimensiones de un trabajo. Las dimensiones son características sencillas del rendimiento. Una vez alcanzado el acuerdo sobre cuáles son las dimensiones principales, los supervisores y trabajadores crean los incidentes críticos del comportamiento que representan, para cada dimensión, un rendimiento alto, moderado y bajo.

Los dos últimos pasos, el traslado de incidentes críticos identificados en los dos pasos anteriores reciben normalmente la misma consideración, por parte de los demás trabajadores.

Proporciona una descripción detallada del comportamiento en el trabajo. Suele utilizarse como punto de partida de los sistemas de evaluación del rendimiento y para los programas de formación, así como para desarrollar preguntas de evaluación del comportamiento en las pruebas de selección.

#### *2.4.3. Técnica de análisis funcional del trabajo*

Es una técnica utilizada en el sector público que puede hacerse mediante una entrevista o cuestionario.

Esta técnica recopila información sobre los siguientes aspectos del trabajo:

1. Que hace el trabajador respecto a las personas.
2. Los datos.
3. Los métodos y técnicas que utiliza el trabajador para realizar su trabajo.
4. Las máquinas y herramientas.
5. Equipos que utilizan, los materiales, proyectos y servicios producidos por el trabajador.

#### *2.4.4. Técnica de análisis del trabajo y entorno legal*

Puesto que el análisis de trabajo puede ser el punto de partida para que una empresa gane o pierda un juicio sobre la forma de seleccionar o evaluar a sus empleados, es importante que las organizaciones se esfuercen en documentar cuidadosamente el análisis de los trabajos.

#### *2.4.5. Técnica de análisis del trabajo y flexibilidad organizativa*

Sea cual fuera la técnica utilizada, el análisis del trabajo, tal y como existe actualmente, ofrece una visión bastante estática del trabajo y esta visión estática está en desacuerdo con las tendencias actuales de las organizaciones que resaltan la flexibilidad y la innovación.

Las tareas que se realizan en un trabajo pueden cambiar, pero las características del empleado, como la innovación, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de relacionarse y sus cualidades de comunicación, seguirán siendo esenciales para el éxito de las organizaciones.



## 2.5. Etapas del análisis de puestos

Chiavenato (2007, p. 235) Menciona un programa de análisis de puestos que comprenden las siguientes etapas.

1. Etapa de planeación
2. Etapa de preparación
3. Etapa de realización

### 1. Etapa de planeación:

En esta etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puesto. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puesto exige los siguientes pasos.

1. Determinar los puestos a describir: analizar e incluir el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, entre otras.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos, al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo: para especificar por donde se empezara con el programa de análisis, puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear: a partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se elige los métodos de análisis adecuados.
5. Seleccionar los factores de análisis: que se utilizaran en el estudio de los puestos, lo cual se hace en base a dos criterios conjuntos:

- a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presente en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes.
  - b) Criterios de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir no pueden ser constantes ni uniforme.
6. Dimensionar los factores de análisis: es decir determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puesto que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y el límite superior que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos.
7. Graduar los factores de análisis: es decir transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo.
2. Etapa de preparación: Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber
- 1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puesto, que conformaran el equipo de trabajo.
  - 2. Preparación del material de trabajo formularios, impresos, materiales, entre otras.
  - 3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección gerencial, supervisores y a todos el personal involucrado en el programa de análisis de puesto).
  - 4. Obtención de datos previos (nombre del ocupante de los puestos que se van a analizar relación de los quipos, herramienta materiales, formularios, entre otras utilizados por los ocupantes de los puestos).

3. Etapas de realización: Es la etapa en la que se obtiene los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis.
1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante los métodos de análisis elegidos con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecho por el analista de puesto.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis de puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis de puesto, para la aprobación.

*Los conocimientos y datos que se consigue en la etapa de la uno hasta la seis son la base de prácticamente todas las demás actividades de administración de recursos humanos.*

## 2.6. Método de recolección de información

Chiavenato (2002, p. 186) Define: entre los métodos básicos que la administración de recursos humanos puede utilizar para determinar los elementos de un puesto de trabajo, así como conocimiento, habilidades y actitudes esenciales para un desempeño éxito, se incluyen las siguientes:

### 2.6.1. Método de la observación

La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. El método de observación se aplica en los cargos sencillo, rutinario y repetitivo, como operador de línea de montaje, secretaria entre otras. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

Gary Dessler (2009), Por otro la observación es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo de actividades físicas observables (por ejemplo, un trabajador de la línea de montaje y un auxiliar de contabilidad). Por otro lado, la observación no es apropiada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad mental (abogado, ingeniero de diseño); tampoco es útil si el empleado participa sólo ocasionalmente en actividades importantes, como la enfermera que maneja urgencias. Además, la reactividad, es decir, los cambios en la conducta habitual del trabajador debido a que es observado, también puede representar un problema.

A menudo los gerentes utilizan la observación directa y la entrevista en conjunto. Un método consiste en observar al trabajador en el puesto durante un ciclo completo de trabajo. (El ciclo es el tiempo que se requiere para completar el trabajo; podría ser de un minuto para un trabajador de una línea de montaje, o una hora, un día o más para trabajos complejos). Aquí se toma nota de todas las actividades del puesto. Luego, una vez que se ha acumulado la mayor cantidad de información posible, es necesario entrevistar al trabajador, al cual se le pide que explique los puntos que aún no están claros, así como alguna otra actividad que desempeña y que no se haya observado.

También se puede observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras el trabajador desempeña su labor.

El analista de puesto observa directamente a los empleados o revisa película de los trabajadores desempeñándose en su puesto. Aunque este método proporciona información de primera mano, los empleados no tienen un buen rendimiento cuando se sienten observados y entonces pueden ocurrir distorsiones en el análisis de puesto. Este método también requiere que todas las actividades del puesto sean observables.

#### *2.6.1.1. Características de los métodos de observación directa*

1. La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
2. Mientras la participación que tiene el análisis en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

#### *2.6.1.2. Ventajas del método de observación directa*

1. Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad del origen y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
2. No requiere la paralización del ocupante del trabajo.
3. Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
4. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puesto.

### 2.6.1.3. *Desventaja del método de observación directa*

1. Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
2. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
3. Contraindicado para puesto que no sean sencillos y repetitivos.

### 2.6.2. *Método de la entrevista individual*

Gary Dessler (2009) “Las entrevistas son métodos populares para obtener información acerca de los puestos. Hay un amplio rango de tipos de entrevistas, que van desde las no estructuradas hasta las muy estructuradas, en las que el analista de puestos utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas” (p. 130).

William B. Werther (2008) “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” (p. 96).

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.

### 2.6.2.1. *Ventajas de la entrevistas*

1. Es el modo de obtención de datos más ampliamente utilizado.
2. Permite que el ocupante del cargo relaciones las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir.
3. Proporciona la oportunidad de mostrar las posibles frustraciones que causa el cargo, y que el supervisor no percibe.
4. Método sencillo y rápido para obtener información.

### 2.6.2.2. *Desventajas de la entrevista*

1. Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
2. El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
3. El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

### 2.6.3. *Método del cuestionario*

Se les envía a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles.

Esta técnica es excelente para reunir información acerca de los puestos. Sin embargo se puede pasar por alto algunos aspectos del puesto de trabajo, y generalmente no se tiene la oportunidad para hacer preguntas de seguimiento o para aclarar la información requerida.

#### 2.6.3.1. *Características del cuestionario:*

1. La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llamado de un cuestionario que realiza el ocupante de puesto o su superior para el análisis de puesto.
2. La obtención de datos del análisis de puesto es pasiva y la participación del ocupante es activa.

#### 2.6.3.2. *Ventajas del cuestionario:*

1. El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se tiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
2. Es el método más económico para el análisis de puesto.
3. Es el método más completo, el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestados por ellos y devueltos con relativa rapidez.
4. Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y el análisis de los objetivos.

#### 2.6.3.3. *Desventajas del cuestionario:*

1. El cuestionario está contraindicado para puestos de alto nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
2. Exige planeación y realización cuidadosa.
3. Tiene a ser superficial y distorsionado.



#### *2.6.4. Método de la conferencia técnica*

Se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí, las características específicas del puesto se obtienen de los expertos. Aunque es un buen método de recolección de datos, frecuentemente pasa por alto las percepciones de los trabajadores titulares acerca de los que ellos hacen en su trabajo.

#### *2.6.5. Método del diario*

Requiere que los titulares de los puestos de trabajo registren sus actividades diarias. Este método es el que se lleva más tiempo y puede extenderse por largo periodo aumentando sus costos.

Gary Dessler (2009) Define: el método del diario en pedir a los trabajadores que lleven un diario o una bitácora de lo que hacen durante el día. El empleado registra por escrito cada una de las actividades que realiza. Lo anterior proporciona un panorama muy completo del puesto, en especial si se complementa posteriormente con entrevistas con el trabajador y su supervisor (p. 136).

Los diarios y las bitácoras también aprovechan la alta tecnología. Algunas empresas proporcionan a los empleados dictáfonos de bolsillo y localizadores. Luego, en momentos aleatorios durante el día, les envían un mensaje y los trabajadores dictan lo que están haciendo en ese momento.

Este método del diario evita un inconveniente del método tradicional del diario o la bitácora: confiar en que los trabajadores recordarán lo que hicieron varias horas antes, cuando llenan la bitácora al término de su jornada.

### 2.6.6. Métodos mixtos

Cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto, tienen ciertas características, ventajas y desventajas. Estos son combinaciones de dos o más métodos de análisis.

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa, con el ocupante y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambas con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

*En la elección de una de estas combinaciones, se debe considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y descripción de puesto, el personal disponible para la tareas, entre otras.*

### 2.7. La estructura del análisis de puestos

Chiavenato (2007) Define: “el análisis de descripción de puesto es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de este, el análisis de puesto es la revisión comparativa de las exigencias que esas tareas o responsabilidades le imponen, es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto” (p. 228).

El análisis de puesto se concentran en cuatros tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto. Ver Figura N° 3

#### 1. Requisitos intelectuales:

Comprende la exigencia del puesto, por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante, para poder desempeñarse adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales, están los siguientes factores de análisis.

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto, iniciativa y actitudes requerida.

#### 2. Requisitos físicos:

Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico intelectual que se requiere y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto.

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzos físico requeridos.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

### 3. Responsabilidades adquiridas:

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, la relaciones interna o externa y la información confidencial.

Comprende las responsabilidades siguientes:

1. Supervisión del personal
2. Materiales, herramientas o equipos
3. Dinero, titulo o documentos
4. Relaciones interna o externas
5. Información confidencial

### 4. Condiciones de trabajo:

Comprende las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.

Comprende los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgo de trabajo:
  - a) Accidente de trabajo
  - b) Enfermedades profesionales

## 2.8. Propósito del análisis de trabajo

Independientemente del método que se utilice para reunir datos, la información redactada a partir del proceso de análisis de puestos, genera tres resultados: descripción, especificación, y evaluación de los puestos.

Es importante señalar que estos son productos tangibles del trabajo, no del análisis del puesto que es un proceso conceptual y analítico a partir del cual se desarrollan estos resultados.

El análisis de puesto es un procedimiento utilizado por las organizaciones para determinar las actividades, los objetivos y requerimientos necesarios para poder ocupar un cargo o puesto de trabajo dentro de una organización. Con esto podemos decir que es una herramienta importante tanto para el proceso de selección como para determinación de necesidades económicas y la productividad que tendrá el ocupante en este cargo. Ya que es un estudio detallado de los puestos de trabajo de cualquier organización.

A través del análisis de puesto podemos obtener una gama de información importante, independiente del método utilizado para la recopilación de los datos, para la organización que permite enriquecer el área de los recursos humanos, al estar preparados en el momento de contratar a la persona idónea para cada puesto, de esta forma determinar su remuneración de manera justa según convenga tanto a la organización como al postulante.

La información obtenida de un puesto de trabajo mediante el análisis, también nos permite determinar las calidades tanto físicas como intelectuales que debe poseer el aspirante a un puesto, de igual forma se puede conocer el ambiente en que se desenvolverá este puesto, para poder tomar las medidas necesarias en la prevención de riesgo y enfermedades.

## 2.9. El análisis de puesto basado en las competencias.

El análisis de puestos basado en las competencias implica básicamente la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones. Considera qué es lo que el empleado debe ser capaz de hacer, en lugar de una lista de obligaciones que debe desempeñar.

Las competencias de puestos siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.

Por desgracia, cuando uno va más allá de esas definiciones sencillas, existe cierta confusión sobre el verdadero significado de “competencia”. Las compañías la definen de formas diferentes. Algunas usan definiciones generales y plantean el término “competencia” como sinónimo de los conocimientos, las habilidades o las destrezas que una persona necesita para hacer el trabajo.

Otras lo definen de manera más estrecha, en términos de conductas medibles. En este caso, las competencias requeridas para el puesto se identificarían sencillamente al completar la frase: “Para desempeñar este trabajo de manera competente”.

De manera formal, es posible decir que el análisis de puestos basado en las competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o conductas) que el empleado que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien el trabajo. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. El análisis tradicional de puestos se enfoca en “qué” se logra, en cuanto a obligaciones y responsabilidades.

El análisis basado en las competencias se enfoca más en “cómo” el trabajador cumple los objetivos del puesto o desempeña en realidad el trabajo. Por lo tanto, el análisis tradicional de puestos se enfoca en el trabajo, mientras que el análisis basado en las competencias se orienta al trabajador, en específico en lo que es capaz de hacer.

Hay dos razones para describir los puestos en términos de competencias en lugar de obligaciones:

1. Como se mencionó, las descripciones tradicionales de puestos (con su lista de obligaciones específicas) pueden ser contraproducentes si la meta es un sistema de trabajo de alto desempeño. La intención de tales sistemas consiste en animar a los empleados a trabajar auto motivados, organizando el trabajo en equipo, alentando a los miembros de los equipos a que roten con libertad de un puesto a otro (cada uno con su propio conjunto de habilidades), asignando mayor responsabilidad a los empleados en actividades como la supervisión diaria y organizando el trabajo en proyectos o procesos en los que las tareas se combinan o traslapan.

El personal se debe mostrar entusiasta por aprender y por cambiar de un puesto a otro. El hecho de dar a alguien la descripción de un puesto con una lista de obligaciones específicas puede motivar la actitud de “ése no es mi trabajo”, encasillando a los trabajadores.

2. Es más estratégico describir el puesto en términos de las habilidades, los conocimientos y las competencias que el trabajador necesita. Por ejemplo, el énfasis estratégico de Canon en la miniaturización y la fabricación precisa implica que debe animar a algunos empleados a desarrollar su destreza en estas dos áreas estratégicamente cruciales.

## Análisis del capítulo 2

### Análisis del puesto

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, la ARH necesita describirlos y analizarlos para saber cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes, para administrarlos mejor. Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos.

El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. En el pasado, el análisis de puestos representaba la base fundamental para toda acción de la ARH, ya que permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación, la administración de sueldos y salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente de línea sobre el contenido y especificaciones de los puestos de su área, ya que el análisis de puestos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.





## CAPITULO 3

### DESCRIPCION DE PUESTO

## CAPITULO 3: DESCRIPCION DE PUESTO

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todo los demás puestos que existen en la organización. Así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (que hacen el ocupante) la prioridad de su relación (cuando lo hace) los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por que lo hace), es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### 3.1. Concepto de descripción de puesto

Gary Dessler (2009) define: “La descripción consiste en un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor” (p. 141).

William B. Werther (2008) define: “Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (p. 99).

Chiavenato (2007) define: “Descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (p. 226).

### 3.2. Descripciones de puesto

La descripción de puesto es uno de los principales resultados de un análisis sistemático de puestos. Dicho en forma simple, una descripción de un puesto es una explicación por escrito de lo que implica ese puesto. Pero es difícil, exagera la importancia que tiene para la organización las descripciones de puesto exhaustivo, preciso y actualizado. Ver Figura N° 2

En los últimos años numerosos cambios han incrementado las necesidades de tales descripciones:

1. La cantidad inaudita de reestructuraciones que han ocurrido en las organizaciones (por ejemplo, recorte de personal).
2. La necesidad de implantar formas nuevas y creativas de motivar y remunerar a los empleados.
3. El ritmo acelerado con el que la tecnología altera los entornos de trabajos.
4. Nuevas y más rigurosas normas gubernamentales de las prácticas de empleo.

Aunque algunos gerentes de recursos humanos opinan que la tecnología y el cambio rápido de los puestos acabaran por restarles importancia a las descripciones, todavía parece poco probable que haya aspectos relevantes de los recursos humanos que no dependen de descripciones de puestos adecuadas.

No hay un formato uniforme para la descripción de puestos. Sin embargo, las descripciones útiles y bien escritas llevan la siguiente información:

1. Título del puesto. El nombre del puesto y otros datos de identificación, como la identificación de los salarios y prestaciones.
2. Resumen. Uno o dos enunciados breve de la finalidad del puesto y los resultados que se esperan de los titulares.

3. Equipo. Enunciado claro de las herramientas, equipo e información que se requiere para realizar bien el trabajo.
4. Ambiente. Descripción de las condiciones de trabajo, la ubicación del puesto y otras características pertinentes del entorno laboral inmediato, como peligros y niveles de ruido.
5. Actividades. Descripción de los deberes, responsabilidad y comportamientos del puesto. Se mencionan también las relaciones sociales del puesto, por ejemplo, tamaño del grupo de trabajo, grado de dependencia del trabajo.

Una descripción bastante nueva, se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Este tipo de descripción del trabajo se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en los que los límites entre funciones y niveles de dirección están confusos.

Los programas de Calidad total o restructuración comercial pueden constituirse en la fuerza motriz para afianzar la tendencia hacia la utilización de descripciones generales del puesto de trabajo.

William B. Werther (2008), define: Existen una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo, Constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor (p. 101).

Entre estos requisitos se encuentran los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

En la práctica, las compañías no suelen preparar los documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se llevan a cabo con las especificaciones que debe poseer el ejecutante.

La especificación del puesto es útil particularmente como guía del reclutamiento y la selección.

Por ejemplo:

*Suponga que se busca un profesional de recursos humanos. A partir de la especificación del puesto, el candidato debe tener educación universitaria y por lo menos 6 años de experiencia en la administración de recursos humanos. Debe determinarse sistemáticamente que habilidades, conocimientos o capacidades se requieren para realizar un trabajo.*

R.J. Harvey ofrece los siguientes alineamientos para definir las características que deben incluirse en una especificación de puesto.

1. Todas las tareas del trabajo deben de ser identificadas y calificadas según su importancia mediante técnicas sólidas de análisis de puesto.
2. Un grupo de expertos, titulares o supervisores deben especificar las destrezas necesarias para realizar cada una de las tareas identificadas.
3. Hay que calificar la importancia de cada destreza.
4. Se debe identificar cualquiera otras características necesarias para desempeñar el puesto. Cada destreza identificada tiene que vincularse con las tareas del puesto.

Cualquier característica o habilidad enunciada en la especificación del puesto debe necesitarse efectivamente para realizar el trabajo.

### 3.3. Elementos básicos en una descripción de puesto.

La descripción de puesto tiene tres elementos clave:

William B. Werther (2008, p. 99) Menciona los siguientes elementos básicos en una descripción de puestos.

1. Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
2. Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
3. Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de administración de capital humano depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. En todos los casos, la tendencia moderna es a destacar y precisar el desempeño más que los aspectos meramente pasivos.

Es importante que las descripciones del cargo documenten únicamente los aspectos esenciales del cargo. De lo contrario, las mujeres calificadas, las minorías y las personas con alguna minusvalía podrían quedar discriminadas involuntariamente al no satisfacer los requisitos especificados para el cargo.

1. Asegurarse que los cargos no hacen referencia a un determinado género.
2. Asegurarse de que las descripciones del trabajo son actualizadas regularmente, de forma que la fecha de la descripción del cargo sea actual.
3. Garantizar que el supervisor del que realiza el trabajo, verifica la descripción del mismo. Esta es buena forma de garantizar que la descripción no representa inadecuadamente las obligaciones y responsabilidades del cargo (un directivo que este familiarizado con el trabajo también puede verificar la descripción del mismo).

*Es importante mencionar la diferencia que existe entre la descripción y la especificación de un puesto de trabajo, debido a que en conjunto forma el concepto exacto de las necesidades para diseñar un puesto, por lo que se convierte en una de las herramientas fundamentales del área de recursos humanos.*

#### 3.4. Objetivo de la descripción de puesto

Gary Dessler (2009, p. 164) Son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

1. Ayuda a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutar, entre otras como base para el reclutamiento del personal.
2. Determinación del perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministra el material necesario según el contenido de los programas de capacitación como base para la capacitación del personal.



4. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargo según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito profesional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministra a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad.

### 3.5. Importancia de la descripción de puesto.

La descripción de puesto es importante, ya que trata temas clave, el que, el cómo, el cuándo y porqué. Estas preguntas son bases de las limitaciones de un cargo, permiten delimitar obligaciones que son elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

La descripción de cargo es importante, ya que es una herramienta básica que ayuda a las organizaciones en los procesos de selección del personal idóneo para cada cargo.

Además por medio de la descripción de cargo los empleados podrán conocer mejor cuáles son las funciones a realizar en su cargo y cumplir con las mismas. Cabe destacar que la descripción de cargo sirve para realizar el manual de funciones de cada empresa.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento no importante, o al menos no tan necesario, como otras herramientas utilizadas.

La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización. Todas las personas tienen diferentes conocimientos y aptitudes para desenvolverse en un cargo, con la descripción del puesto de trabajo el empleado seleccionado ya sabrá si puede desempeñarse o no a cabalidad y asimismo la empresa tendrá claras qué funciones y por tanto qué objetivos específicos se cumplen en determinado cargo, la descripción de un cargo hace parte de las herramientas para evaluar el desempeño, rendimiento de un empleado, para tener pautas en la asignación de sueldos.

### 3.6. Cómo redactar descripciones de puestos basadas en las competencias

Gary Dessler (2009, p. 157) define: Cómo redactar descripciones de puestos basadas en las competencias.

La definición y la redacción de las competencias del puesto implican un proceso que es similar en la mayoría de los aspectos al análisis de puestos tradicional.

En otras palabras, el gerente tendrá que entrevistar a los ocupantes del puesto y a sus supervisores, plantear preguntas abiertas acerca de las responsabilidades y actividades del puesto, y tal vez identificar incidentes críticos que determinan el éxito en ese puesto.

## 3.7. Ejemplo de una hoja de descripción de puesto

Tabla N° 1 *hoja de Descripción del Puesto*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

*Fuente: Idalberto Chiavenato. (2007). Administración de RR.HH. México: editorial mc Graw-Hill (p. 227).*

## Análisis del capítulo 3

### Descripción de puesto

Las descripciones de puesto, las especificaciones de puesto, los niveles de desempeño y la identificación de competencias constituyen importantes elementos del sistema de información sobre capital humano. Como se hará evidente durante la información se suplementa y enriquece mediante planes de recursos humanos, información suministrada por los solicitantes de empleo, resultados en el desempeño y muchas otras fuentes de datos esenciales. El proceso de toma de decisiones sobre capital humano se posibilita y se hace más sólido y confiable cuando se efectúa con base en información bien establecida que está contenido en la fórmula de descripción y análisis del puesto.

La descripción de puesto es imprescindible para administrar eficientemente los recursos humanos de las organizaciones. Se utiliza en los Procesos de Selección de Personal, en el diseño de Planes de Carrera y Promoción, para realizar Evaluaciones de Desempeño, en el análisis de la Estructura Retributiva y otros.

Si las empresas no utilizaran descripciones del puesto de trabajo, la persona que llegue a ocuparlo tendría que perfilar dicho cargo, debería tener el suficiente conocimiento de los objetivos de la entidad y la suficiente capacitación para ubicarse en el contexto general y realmente aportar.



CAPITULO 4  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## CAPITULO 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de *staff*, la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta.

### 4.1. Concepto de evaluación del desempeño

Gary Dessler (2009), define: “como el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de las empresas” (P. 335).

William B. Werther (2008), define: “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización” (P. 302).

Chiavenato (2007) define: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p. 243).

Simón I. Dolan (2007) define: “Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (p. 229).

#### 4.2. Importancia de la evaluación del desempeño

William B. Werther (2008) El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad (p. 306).

A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

*La revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.*

#### 4.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007, p. 249) Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.



#### *4.3.1. Beneficios para el gerente*

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### *4.3.2. Beneficios para el subordinado*

1. Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
3. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, entre otras.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, entre otras).
4. Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### 4.3.3. Beneficios para la organización

1. Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
2. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
3. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

#### 4.4. Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007, p. 248), Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres Fases.

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

#### 4.5. Ventajas de la evaluación del desempeño

William Werther (2008, p. 303) Describe las siguientes ventajas:

1. Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
3. Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
5. Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos.
7. Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.

8. Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

#### 4.6. Propósitos de la evaluación del desempeño

Stephen P. Robbins (2004, p. 595), Propósitos de la evaluación del desempeño.

1. Es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general.
2. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.
3. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo.
4. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.
5. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño.

Las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

#### 4.7. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Chiavenato (2007) “El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares” (p. 249).

Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

Idalberto Chiavenato (2007, p. 249) Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.

#### *4.7.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas*

Chiavenato (2007) Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores (p. 249).

La escala gráfica de calificaciones es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño. El supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica. Al final se suman los valores asignados.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une.
2. Escalas gráficas semis continuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

#### *4.7.1.1. Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas*

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

#### 4.7.1.2. *Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas*

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación.
3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

#### 4.7.2. *Método de elección forzosa*

Chiavenato (2007) define: “El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos” (p. 254).

En el método de elección forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.



#### 4.7.2.1. *Características del método de elección forzosa*

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

#### 4.7.2.2. *Ventajas del método de elección forzosa*

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización.
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

#### 4.7.2.3. *Desventajas del método de elección forzosa.*

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, entre otras.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

#### *4.7.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo*

Chiavenato (2007) afirma: “es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones” (p. 257).

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

##### *4.7.3.1. Características del método de investigación de campo.*

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones Sigüientes:
  1. Desempeño más que satisfactorio
  2. Desempeño satisfactorio
  3. Desempeño menos que satisfactorio
2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:
  1. Asesoría al trabajador.
  2. Readaptación del trabajador.
  3. Capacitación.
  4. Despido y sustitución.
  5. Promoción a otro puesto.
  6. Retención del trabajador en el puesto actual.
4. Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

4.7.3.2. *Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:*

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la administración de recursos humanos.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

4.7.3.3. *Desventajas del método de mediante investigación de campo*

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

#### *4.7.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos*

Chiavenato (2007) “Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz (p. 259).

La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora.

##### *4.7.4.1. Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.*

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

#### 4.7.5. Método de comparación de pares

Chiavenato (2007) define: un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño (p. 260).

En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

#### 4.8. La entrevista de evaluación del desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación.

#### *4.8.1. Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño*

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e indiscutible cuál es su patrón de desempeño.

*La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño.*

2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

*El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.*

El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará.

El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.
2. El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

#### 4.9. Las competencias individuales para el avance de la carrera

Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización.

1. Habilidades interpersonales: se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas.
  - a) Habilidades para resolver problemas: analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.
  - b) Habilidades para comunicar: saber expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.



- c) Habilidades para planear y organizar: ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.
- d) Responsabilidad: tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- e) Asertividad: ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en uno mismo y prestar atención a las percepciones de otros.
- f) Flexibilidad: ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas y de implementar nuevas maneras de hacer las cosas.
- g) Juicio: ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar decisiones significativas.

## Análisis del capítulo 4

### Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración del capital humano. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo se establecen parámetros de desempeño, basados en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva. A partir de una amplia batería de técnicas de evaluación a su disposición, los especialistas en capital humano seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño, comparándolo con los estándares establecidos previamente. Es factible tanto la selección de técnicas para la evaluación del desempeño durante el pasado como la selección de técnicas para la anticipación del desempeño en el futuro.

## CONCLUSION

El enriquecimiento de un puesto es importante, para capacitar de acuerdo a las políticas y procedimiento de la empresa al personal de nuevo ingreso, para que el empleado tenga muy claro sus funciones a realizar, saber dónde empieza y donde termina sus responsabilidades.

El diseño ,análisis, descripción de puesto y evaluación del desempeño juega un papel fundamental en la administración de recursos humano, ya que ayuda a las organizaciones a seleccionar y contratar al personal idóneo para ocupar el puesto, hasta describir y especificar de manera detallada las funciones y tareas que debe desempeñar el trabajador dentro de la organización.

La importancia que tiene en cada empresa el funcionamiento de los recursos humanos en cada puesto de trabajo, para el diseño de un puesto el uso de herramientas, métodos y enfoques necesarios que contribuirán a adecuar a cada persona en un puesto de trabajo con sus, funciones, actividades y características personales a realizar. De manera que sirva para facilitar más el trabajo y evitar los estancamientos en los procesos en cualquier área o nivel jerárquico de las empresas.

La descripción y el análisis de puesto, proporciona información de interés para todas las áreas dependiente de la organización. Se debe mantener actualizada dicha información para poder enfrentar los cambios que ocurran en el entorno laboral.

El área de recursos humanos debe tomar en cuenta al momento de diseñar o rediseñar un puesto de trabajo al escuchar y considerar las aportaciones y nueva ideas de los trabajadores quienes efectúan a diario sus labores, que permita identificar donde está presentándose el problema y cuál es la mejor forma para resolverlo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Gary Dessler. (2009). *Administración de RR.HH.* México: Editorial Pearson Educación.
2. Idalberto Chiavenato. (2007). *Administración de RRHH.* México: Editorial MC Graw- Hill.
3. Idalberto Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: Editorial Mc Graw –Hill / Interamericana, S.A.
4. Idalberto Chiavenato. (2002). *Administración de RR.HH.* México: Editorial Mc Graw –Hill.
5. John M. Ivancevich. (2004). *Administración de RR.HH.* México: Editorial Mc Graw- Hill.
6. Martha Alicia Alles. (2008). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencia.* Buenos Aires: Editorial universal.
7. R. Wayne Mondy.(1997). *Administración de RR.HH.* México: Editorial Pearson Educación.
8. Simón L. Dolan. (2007). *La gestión de los RRHH.* Madrid España: Editorial MC Graw- Hill.
9. Stephen P. Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Editorial Pearson Educación.
10. William B. Werther. (2008). *El capital Humano de las Empresas.* México: Editorial mc Graw- Hill

## Figura N° 2

### *Ejemplo de una Ficha de Descripción de Puesto*

#### **Alfa, S.A**

**Descripción genérica:** Redactar en español, mecanografía en inglés y español, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos.

#### **Descripción del puesto:**

1. Recibir, clasificar y distribuir correspondencias, expedientes, informes y documentos anotando su devolución y archivándolos.
2. Preparar correspondencia y textos en español.
3. Devolver documentos y asuntos básicos recibidos; con fines de correspondencias y compilación de informes.
4. Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales así como registros en los que se determina su localización, cuando sea necesario, y comunicar compromisos al superior.
5. Prever oportunamente necesidades básicas como: materiales de oficina, servicios generales, pedidos, ocuparse del mantenimiento.
6. Realizar, a criterios de su superior, otras tareas relacionadas.

*Fuente: Idalberto Chiavenato. (2007). Administración de RR.HH. México: editorial mc Graw-Hill (p. 230).*

Figura N° 3

*Ejemplo de Análisis de Puesto.*

<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Escolaridad indispensable: secundaria, secretariado o equivalentes.</li><li>2. Experiencia: 2 a 4 años de experiencia en taquigrafía y conocimientos de las normas y funciones de la empresa.</li><li>3. Aptitudes adicionales: excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad: buena redacción, fluidez oral; memoria para asociar nombres, hechos y fisionomías; capacidad de síntesis y desarrollo; coordinación mental y excelente razonamiento abstracto; noción de tiempo y habilidad para prever y para adaptarse a nuevas situaciones</li></ol> <p><b>Responsabilidades</b></p> <p>Relaciones: se requiere extremada discreción en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia.</p> <p><b>Condiciones de trabajo</b></p> <p>Ambiente de trabajo: normal de oficina; trabajo en oficina corporativa.</p>
--

*Fuente: Idalberto Chiavenato. (2007). Administración de RR.HH. México: editorial mc Graw-Hill (p. 230).*