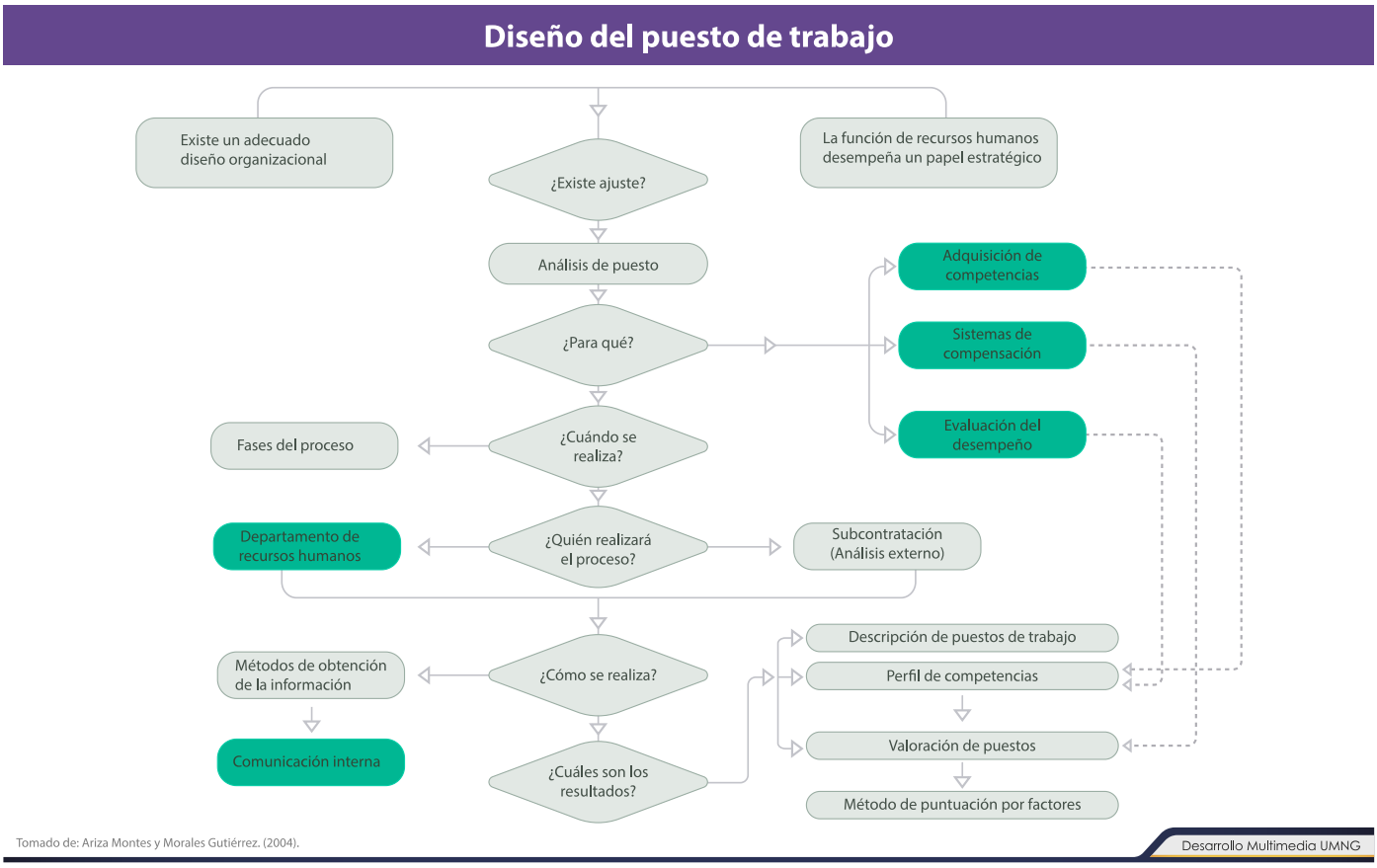
Introducción

La **productividad** y competitividad de las organizaciones dependen del nivel de eficiencia del trabajo que se va a realizar y de la satisfacción que este ofrezca. Estos factores se determinan, en gran parte, por el aspecto que se analizará en esta unidad: el diseño y la estructura de los puestos de trabajo.

Los puestos de trabajo son los que definen las obligaciones, responsabilidades y medios asignados a cada **trabajador**, así como los resultados que se esperan de él. De la forma como se organicen los puestos dependerá el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los individuos que los ocupen.

El grado de interacción entre el trabajo y los puestos está determinado por la información formal y relativa de los requisitos y características de los puestos de trabajo. Esto ayuda a identificar las capacidades humanas necesarias para la ejecución de las tareas de cada puesto y contribuye a que los trabajadores entiendan cómo realizar las tareas y asuman una actitud consciente de los deberes y responsabilidades que les otorga el cargo que ocupan dentro de la cadena y promesa de valor de la organización.



Ampliación temática

(../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p1.php)

Objetivos

Objetivo general

Entender –a partir del análisis y diseño de los puestos de trabajo– la importancia de la planeación, la ejecución y el control en las áreas de gestión del talento humano en la búsqueda de hacer más eficiente la **productividad** y la competitividad de la organización.

Objetivos específicos

- Entender la gestión del talento humano como el **proceso** de adquisición y retención de personal competente, mediante un pensamiento sistémico, para lograr la competitividad.
- Conocer los conceptos relacionados con el análisis de cargos, los modelos existentes y el enriquecimiento de tareas, para propiciar el adecuado desempeño del **trabajador**.
- Describir el proceso de diseño de los puestos de trabajo.
- Identificar y describir la aplicabilidad del concepto de planeación en la creación y diseño de puestos de trabajo, a través de los procesos de gestión de funciones por competencias.
- Conocer los conceptos inherentes a la relación existente entre la persona y su cargo, y apropiar los métodos de recolección de datos para la planeación, creación y diseño de los puestos de trabajo.



Uno de los fines del análisis y diseño de los cargos es lograr la relación sincrónica entre el trabajador, sus funciones y los objetivos del puesto de trabajo. Los resultados alcanzados en el cargo deben favorecer el cumplimiento de los objetivos de la organización.

00:00 01:10

Análisis de puestos de trabajo

El análisis del puesto de trabajo se define como **el proceso** sistemático de compilar y estudiar la información que caracteriza un cargo: tareas, objetivos, condiciones ambientales, responsabilidades, requisitos y habilidades que debe cumplir la persona que lo ocupe.

Uno de los fines del análisis de puestos de trabajo es detectar y corregir las duplicaciones de funciones o el cruce de responsabilidades y las desproporciones o inequidades en las cargas laborales. De otro lado, facilita la comprensión y diferenciación de las actividades prioritarias e importantes de las secundarias, para mejorar el desempeño de los trabajadores.

La descripción del cargo es la relación ordenada y explícita de las características específicas de un puesto de trabajo. En tal sentido, un cargo se entiende como el conjunto de tareas y responsabilidades que tienen un propósito establecido y que exigen el compromiso del trabajador.

Así mismo, el concepto de tarea o función se entiende como una acción –o un conjunto de ellas sistemáticamente organizadas– para contribuir a la consecución de un objetivo específico. La función es la unidad básica del puesto de trabajo.

Enfoque por competencias

Haga clic sobre el enlace para acceder a un documento sobre el **análisis del puesto de trabajo y su relación con el enfoque por competencias** (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p3h13.php)..



00:00 00:46

Análisis de puestos de trabajo

Procesos básicos de análisis de puestos de trabajo

La **gestión del talento humano** tiene como misión administrar los puestos de trabajo, que a su vez, tienen como funciones principales definir las actividades que van a desempeñar los trabajadores que los ocupen y la relación de estas actividades con las que ejecutan otros trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización.

Para iniciar el análisis de **puestos de trabajo (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/interactividades/pat4_1/pat4_1.html)** se debe partir del conocimiento, el propósito, la estrategia, la estructura, el personal, la materia prima, los procedimientos y los productos o servicios que ofrece la organización. Haga clic sobre el enlace para conocer la **evolución del diseño de los puestos de trabajo (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p4h2.php)**.

Se deben construir y desarrollar cuestionarios que permitan obtener **información congruente y homogénea**, estos deben ser clasificados y específicos por categorías o niveles jerárquicos. Para desarrollar esta labor se debe recurrir a instrumentos oficiales como el organigrama, información de la nómina o entrevistas con trabajadores y supervisores.

Una de las dificultades más frecuentes en el análisis de puestos es **la falta de precisión para identificar los elementos que integran cada puesto**, en consideración a que además de los elementos tangibles como mobiliario, insumos o equipos, también se constituyen por **elementos intangibles**, como la forma de realizar el trabajo, las responsabilidades, la medición del desempeño o los riesgos inherentes a las actividades.

Material de apoyo

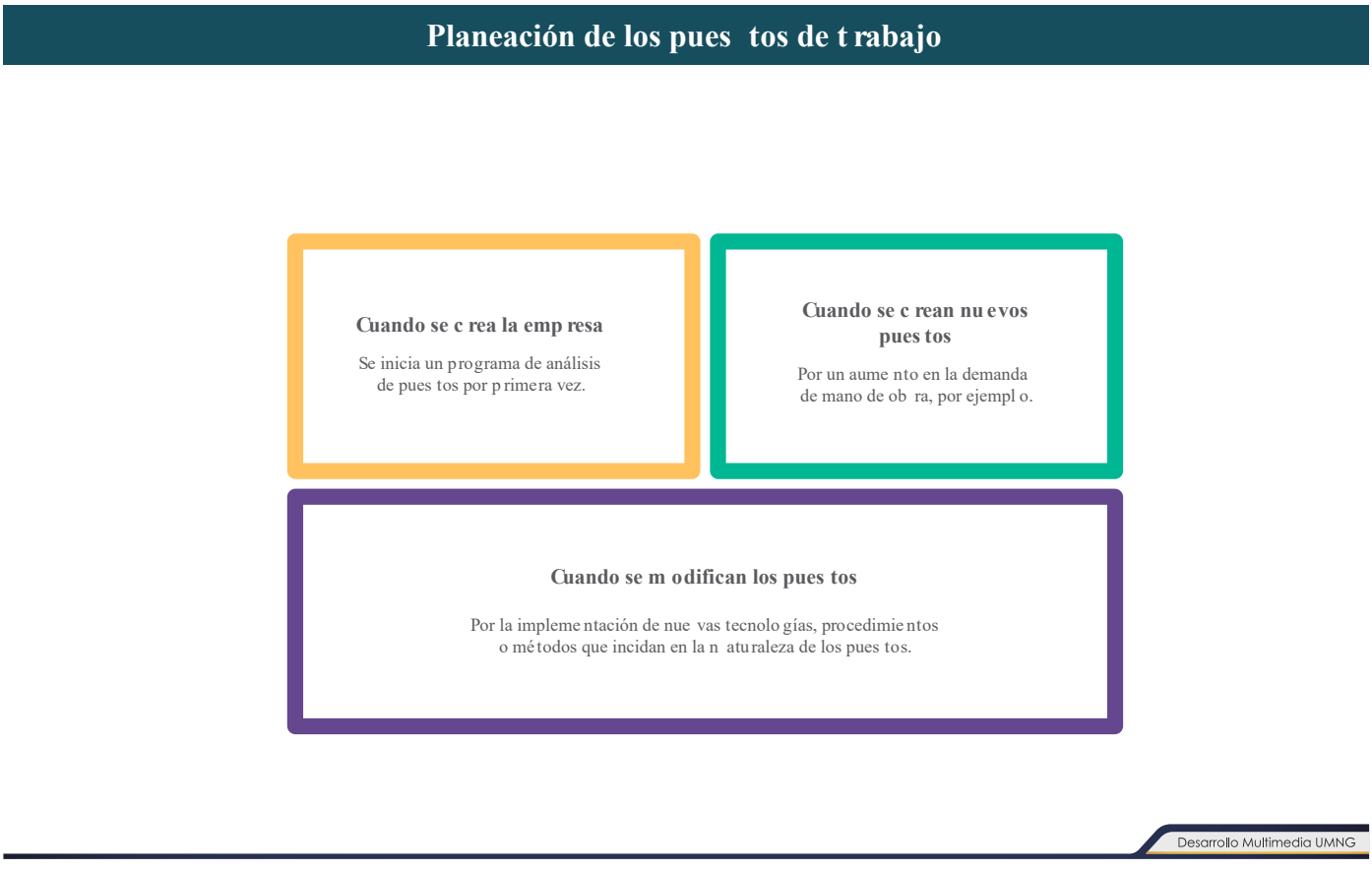


El análisis de un puesto de trabajo le permite a la alta dirección conocer las obligaciones y características de cada uno de los puestos, y los costos financieros que estos acarrean. Por su parte, el proceso de seguimiento y control le suministra conocimiento suficiente para evaluar las labores encomendadas.

Planificación de los puestos de trabajo

El **proceso** de análisis de los puestos de trabajo proporciona la información resumida de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos; igualmente, identifica los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar un cargo. Las organizaciones realizan este proceso en tres momentos: cuando se crea la empresa, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y cuando se modifican de manera sustancial los puestos de trabajo existentes.

Una vez identificado el momento en el que se analizarán los puestos de trabajo, se debe planear el proceso de análisis. Por lo general, la planeación de los puestos se desarrolla en tres fases: planeación, preparación y realización.



Planificación de los puestos de trabajo

Fases de planeación para el diseño del puesto de trabajo

Fase de planeación

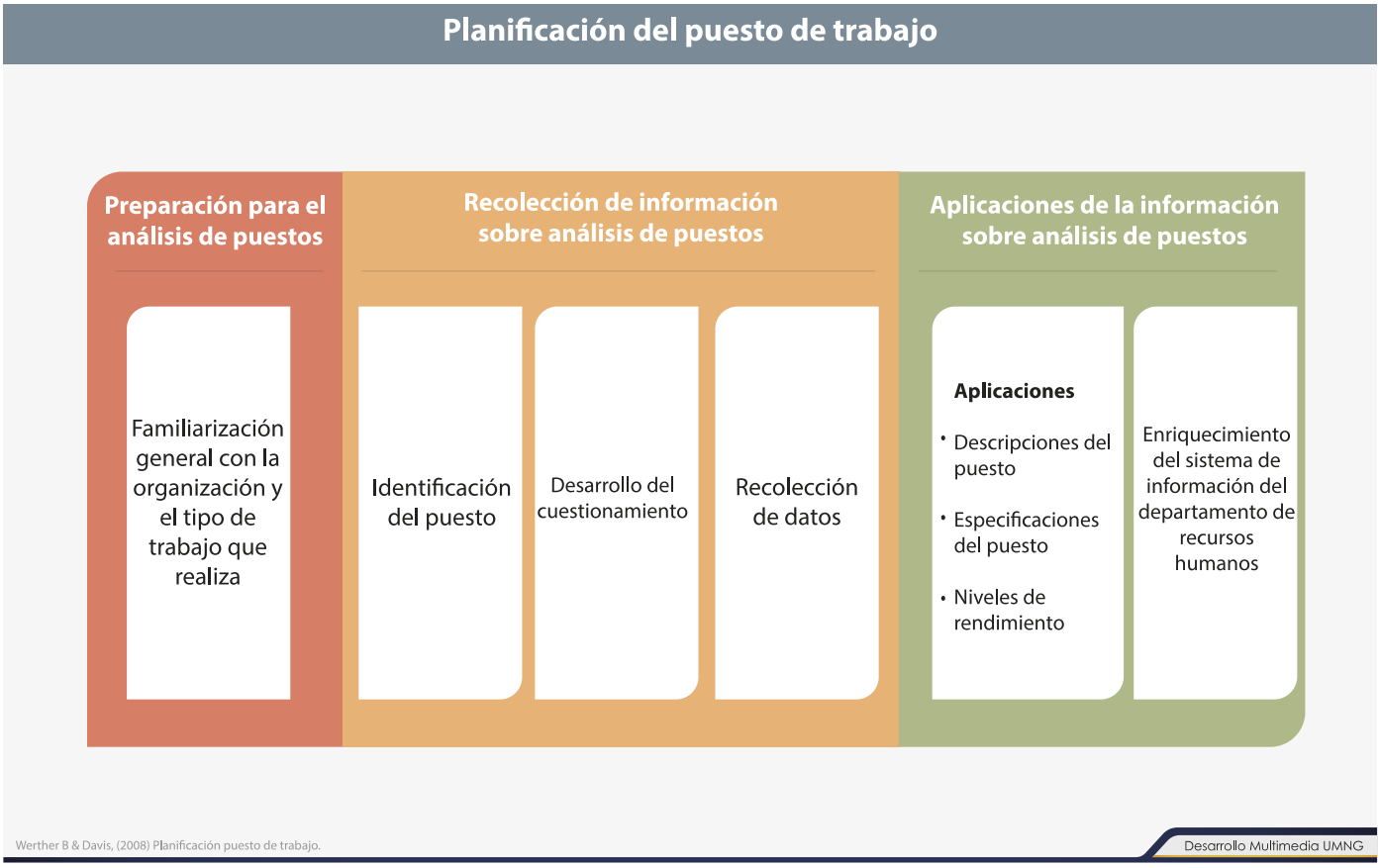
En la fase de planeación se organiza el plan de trabajo para el análisis del puesto, se puede definir como un laboratorio que permite, desde el escritorio, proyectar los **pasos a seguir** **(../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p6h3.php)** y las **etapas a implementar** **(../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/interactividades/pat6_2/pat6_2.html)**.

Fase de preparación

Es cuando se recopila la información esencial de las actividades que se ejecutan en un determinado puesto de trabajo de la organización, aquí se hace necesario **reclutar y dotar de las herramientas necesarias** a los analistas que realizarán la tarea.

Fase de realización

Es el momento de aplicación y registro de la información de los descriptores, especificaciones y estándares de rendimiento de los puestos de trabajo. Esta información se convierte en un insumo de trabajo esencial y en una fuente de información para los diversos procesos de la gestión del talento humano.



Planificación de los puestos de trabajo

Métodos para la recopilación de información

Es importante elegir, de forma adecuada, la técnica mediante la cual se hará el análisis. Para esto, se deben considerar aspectos como:

- Tipos de puestos.
- Acceso del analista al lugar de trabajo.
- Preparación previa, por parte del analista, de los instrumentos y los tiempos de aplicación de acuerdo al tipo de información a reunir.
- Actitud de cooperación por parte de los empleados para suministrar la información del puesto.



Observación directa
Muestreo riguroso que requiere tiempo, dinero y experiencia del observador. El análisis es sencillo, directo, objetivo, cuantitativo y se aplica a puestos simples.

Planificación de los puestos de trabajo

Aplicación de la información del análisis en el diseño del puesto de trabajo

La información obtenida en el análisis del puesto de trabajo es el insumo para elaborar la descripción del mismo, entendiendo por descripción la información sobre las actividades de su ocupante, cómo las realiza, por qué y para qué lo hace.

Para esto se utiliza un formato en el que se registra la descripción, los horarios de trabajo y cualquier otra información relevante sobre los requisitos, características, tareas y aspectos técnicos del puesto de trabajo. Este documento debe ser revisado y evaluado periódicamente para ajustar las funciones de acuerdo a los cambios tecnológicos y a otros factores que afectan a la organización.

En el formato u hoja de descripción del puesto se establecen los **requerimientos** de acuerdo al tipo de trabajo que le corresponde.



Descripción del puesto y su estructura

Haga clic sobre los enlaces para ver el ejemplo de un **formato u hoja de descripción** y la **estructura gráfica de la descripción del puesto de trabajo**.



El análisis funcional de puestos se apoya en un inventario de las funciones y actividades laborales que constituyen un puesto. Es decir que cada puesto implica el desempeño de ciertas funciones.

El nuevo enfoque de gestión del talento humano por competencias

El concepto de competencia y **la metodología basada en este concepto** que se aplica en la gestión de las personas están enmarcados en el contexto de la competitividad empresarial del cual surgieron.

Este escenario centra toda su atención en el cliente, alrededor de quien giran las estrategias de las organizaciones que buscan la excelencia en pro de la satisfacción de sus necesidades. La efectividad en cada contacto con el cliente se torna trascendental para las organizaciones; la eficacia y calidad de estos contactos se traducen en un valor agregado que es propiciado por los trabajadores y sus competencias.

La **gestión del talento humano por competencias** prioriza la identificación y el desarrollo de las capacidades y competencias, pues entiende que estos son factores éxito de las organizaciones. De igual manera, promueve aspectos como el compromiso, el trabajo en equipo, el liderazgo, la cooperación, la flexibilidad y la creatividad, como canales para lograr la calidad y el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Haga clic sobre el enlace para acceder a un documento que le permitirá conocer **los procesos de análisis de puestos** **(../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p9h15.php)**.





(../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p9.php)

El nuevo enfoque de gestión del talento humano por competencias

Modelos de competencias

Entre los modelos o enfoques para la diferenciación de las competencias laborales, se destacan tres:

- **Modelo conductista:** parte de la unión de la estrategia general de la organización con las conductas individuales, centra toda la atención en el puesto de trabajo y no permite la descripción de las competencias que posee una persona. Este modelo sirve para orientar las competencias genéricas o universales que reflejan los valores y el plan estratégico organizacional, y contribuye al **análisis de las conductas observables** mediante la definición de indicadores que evidencien el rendimiento de las personas en un mismo puesto de trabajo.

- **Modelo constructivista:** parte de las acciones inherentes y de las interacciones que se generan entre los grupos de trabajo, la relación con el entorno, las condiciones propias del trabajo y las necesidades de capacitación. **Es un modelo incluyente** para las personas que tienen poca formación, pues considera que ellas tienen la misma capacidad que los demás para crear, ser autónomas y desarrollar su sentido de la responsabilidad.

- **Modelo funcionalista:** inicia con el entendimiento que las organizaciones son sistemas abiertos en continua interacción con el entorno, las relaciones del mercado, la tecnología y las situaciones socioculturales. Desde esta posición, el modelo funcionalista pretende **adaptar la formación y la capacitación profesional** a las necesidades del **mercado laboral**.



El enriquecimiento y la productividad del puesto de trabajo están determinados por la identificación de nuevas necesidades de capacitación en las que se alternen la teoría y la práctica. Estas capacitaciones deben ser aplicadas en forma colectiva con el fin de alcanzar los resultados esperados.

El nuevo enfoque de gestión del talento humano por competencias

Análisis funcional: estructura del puesto de trabajo por competencias

Este análisis va de lo general a lo particular, se basa en la misión organizacional o de un área específica y su propósito es la desagregación y descripción de las funciones o elementos más simples que debe desarrollar un **trabajador**.

Estos elementos se denominan elementos de competencia y son los que, en conjunto, definen una norma de competencia laboral. Está, a su vez, es el fundamento para el **proceso** de normalización y certificación por competencias laborales enmarcadas en el sector productivo nacional.

González (2010), plantea una serie de **pasos necesarios para desarrollar el diseño del análisis funcional (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p11h6.php)**. Las cinco fases que plantea el último de estos pasos, son:

1. **Identificación de los procesos misionales y las competencias laborales (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p11h7.php)**.
2. **Elaboración del mapa funcional (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p11h8.php)**.
3. **Construcción de la matriz de competencias por niveles jerárquicos (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p11h9.php)**.
4. **Elaborar de los descriptores del logro (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p11h10.php)**.
5. **Validación de competencias (../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p11h11.php)**.



Material de apoyo



La identificación de las funciones laborales conlleva a la descripción de cada una de ellas como tareas verificables que permiten evaluar el desempeño del trabajador en los diferentes sistemas productivos y en condiciones variables.

Ampliación temática

(../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/documentacion/p11.php)

00:00 00:33

Resumen

La gestión del talento humano tiene la responsabilidad de realizar el **proceso** de análisis de puestos de trabajo, en consideración a que estos son los que establecen las obligaciones, responsabilidades, medios y resultados del desempeño.

La información relativa a los requisitos y características de cada puesto de trabajo determina el grado de interacción entre los trabajadores y los puestos. Esto permite establecer las competencias necesarias para la ejecución de las tareas del puesto y ayuda al trabajador a entender su trabajo, a aprender cómo realizar las tareas y a asumir una actitud consciente de los deberes y responsabilidades que le otorga el cargo que ocupa dentro de la organización.

El concepto de puesto de trabajo está integrado por las definiciones de tarea, obligación y función. Este concepto es la base del análisis de los puestos de trabajo que se debe desarrollar en tres fases: planeación, preparación y realización.

Para la descripción del puesto de trabajo se utiliza como herramienta un formato en el cual se registra la información de las características, tareas y técnicas del puesto de trabajo. Para esta descripción se tienen en cuenta las condiciones físicas, psicológicas, sociales, intelectuales y profesionales del ocupante o futuro ocupante.



La información obtenida en el análisis de los puestos de trabajo determina las actividades y el desempeño del personal, mientras que la identificación específica de los requisitos de cada puesto de trabajo mejora la eficacia en los procesos de reclutamiento, selección, compensación y ubicación del personal en los puestos adecuados de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y experiencia.

Autoevaluación

(../ovas/administracion_empresas/gestion_del_talento_humano/unidad_3/medios/autoevaluacion/p12.php)

00:00 00:27

Bibliografía ()

- Agüero, J., y Cuellar, D. (2012). *Gestión del Talento Humano.* Bogotá, Colombia: Javegraf.
- Albizu Gallastegi, E., y Landeta Rodríguez, J. (2011). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.* Madrid, España: Pirámide.
- Alles, M. (2007). *Selección por competencias.* Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ariza Montes, J. A., y Morales Gutiérrez, A. (2004). *Dirección y administración integrada de personas.* Madrid, España: McGraw-Hill / Interamericana de España S. L.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones.* México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.* Bogotá, Colombia: ECOE.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* México: Pearson.
- Dolan, L. S., Valle Cabrera, R., Jackson, E. S., y Schuller, S. R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos.* Madrid, España: McGraw-Hill.
- González, L. (2010). *Gestión del talento humano por competencias laborales para el sector público colombiano.* Bogotá, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Farías Arizpe, J. (2011). *Dirección de Capital Humano.* México: Trillas.
- Fernández, G. (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Pulgarín, S., y Claros, P. (2010). *Hacia una teoría de las organizaciones: una mirada desde las ciencias de la complejidad y la biología.* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Mondy, R., y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos.* México: Prentice Hall.
- Werther, W., y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. 6.ª ed. México D. F., México: McGraw-Hill.

Referencias Web

- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI*, (2). Recuperado de: **http://bit.ly/2j15X2b (http://bit.ly/2j15X2b) ()**
- Escuela Superior de Administración Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública. (2008). *Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los Empleos Públicos Colombianos*. Recuperado de: **http://bit.ly/2jM5WxA (http://bit.ly/2jM5WxA) ()**
- Reyes, A. (2005). *El análisis de puestos*. México: Limusa. Recuperado de: **http://bit.ly/2j4N9ii (http://bit.ly/2j4N9ii) ()**
- Rodríguez, M. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), pp. 93-112. Recuperado de: **http://bit.ly/2jvkX8t (http://bit.ly/2jvkX8t) ()**