



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Administración del Talento y Capital Humano



Análisis y diseño  
de puestos

Semana 4



En la actualidad, desde la estructura del organigrama, podemos definir los tipos de puestos, ya que tiene diferentes niveles organizacionales.

Si bien, existen metodologías para llevar a cabo un análisis de puesto. El producto generado de un análisis de puesto es una descripción de puesto, y de una descripción de puesto se genera un perfil de puesto.

La descripción de puesto es un documento fundamental para fines de reclutamiento, selección, valuación de puestos, asignación de sueldos, capacitación y desarrollo del personal.

Tanto la descripción y el perfil del puesto son documentos que se deberán actualizar cada vez que existan cambios en el organigrama, o en los procesos de la organización.



## Descripción del puesto

La descripción del puesto sirve para que los colaboradores conozcan la razón de existir del puesto que ocupan, además de lo que serán responsables.

La utilidad de la descripción de puesto es muy importante, pues más allá de describir las responsabilidades del puesto y a qué posición reporta, tiene los siguientes objetivos:



## Métodos para el análisis y construcción de una descripción de puesto

### Observación

- Visualización de la ejecución del trabajo de un ocupante del puesto.
- ¿Qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con qué lo hace?, ¿con qué frecuencia?

### Cuestionarios

- El ocupante del puesto plasma en un formato las actividades que realiza.
- El jefe inmediato revisa y aprueba el documento y se comparte con el analista.

### Entrevista

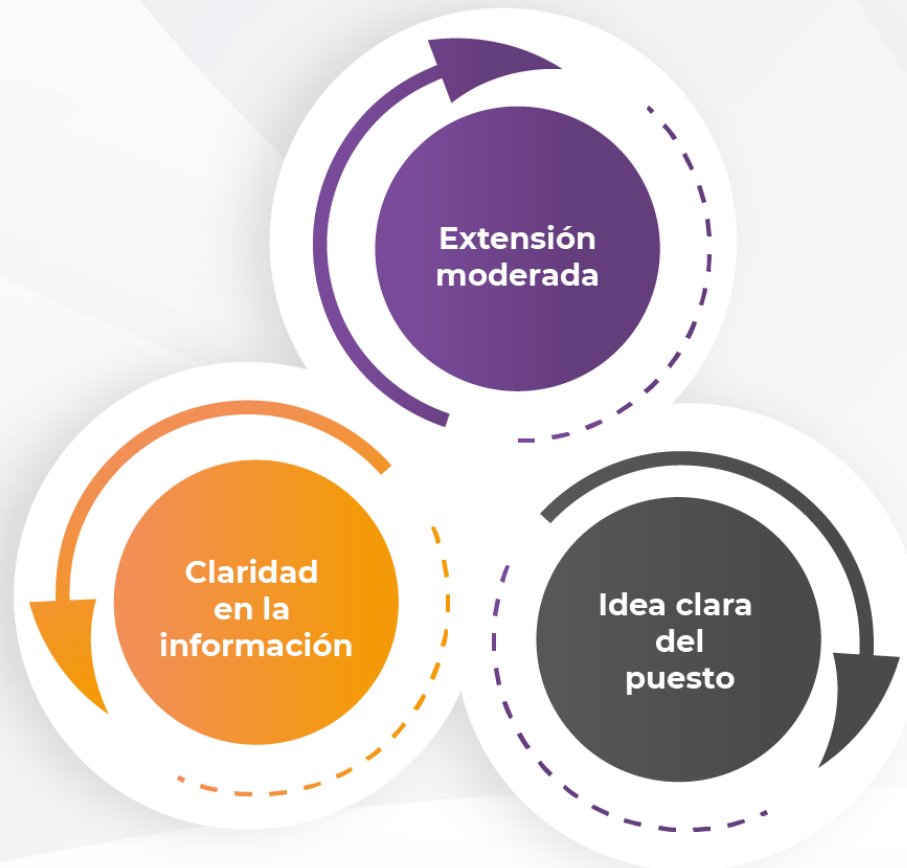
- El analista de puestos realiza una entrevista, indaga sobre las actividades que el puesto realiza, tipos de decisiones, complejidades y nivel de impacto.



## Elementos de una descripción de puesto



## Criterios para redactar una descripción de puesto



Busca una vacante en bolsas de trabajo en internet y de acuerdo con los criterios para la redacción de la descripción de puesto analiza qué puntos de mejora podría tener la información.





El análisis de puesto consiste en la estrategia para recolectar la información a través de cuestionarios, observación o entrevistas para desarrollar una descripción de puestos.

La descripción de puestos detalla el propósito del puesto, la posición a la cual reporta, las posiciones que le reportan, sus responsabilidades y los retos a los cuales se enfrenta el puesto.

De la descripción de puesto surge el perfil del puesto, el cual debe estar fundamentado en la diversidad y detallar las competencias que requiere el ocupante del puesto para desarrollarlo de forma eficiente.





# Administración del Talento y Capital Humano



Perfiles y competencias  
del puesto

Semana 4



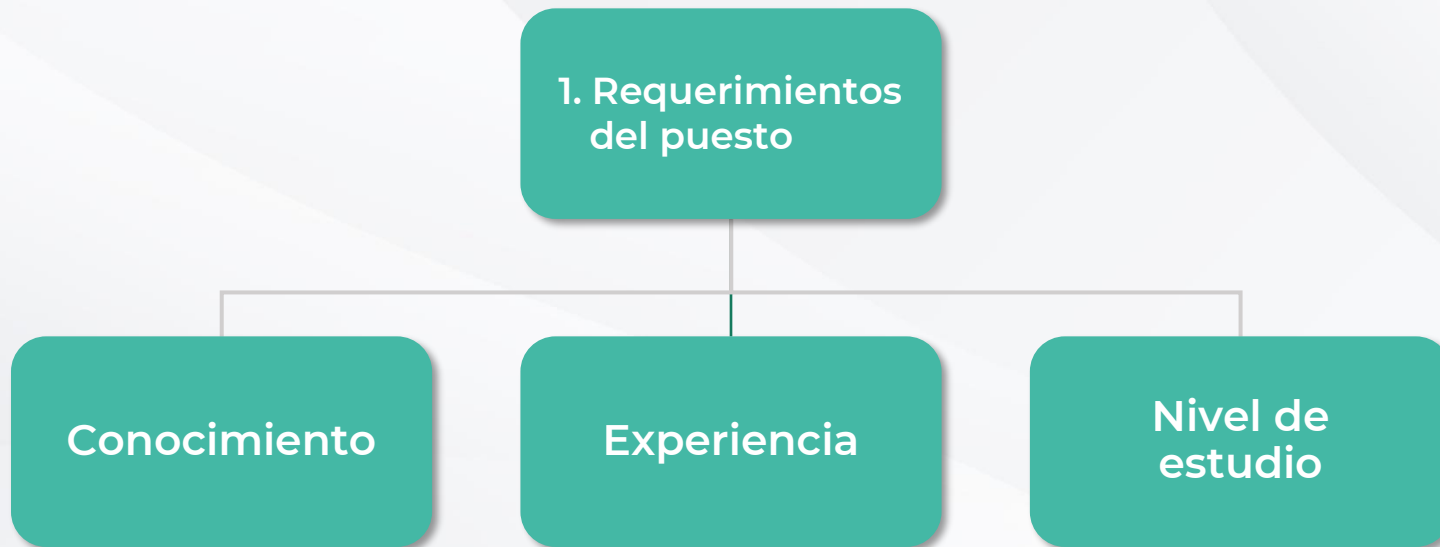
En el tema anterior aprendiste la importancia de tener documentadas todas las funciones que realiza un puesto, sus responsabilidades, su toma de decisiones, entre otras cosas.

En este tema conocerás el rol tan importante que juega Recursos Humanos al momento de llevar a cabo el reclutamiento y selección de los candidatos idóneos para ocupar cada puesto en la organización.

Además, este proceso debe realizarse en el tiempo establecido y dentro del presupuesto de sueldo asignado.



## Requisitos para cumplir con el perfil y las competencias de puesto



## Requisitos para cumplir con el perfil y las competencias de puesto

2. Competencias  
de puesto

3. Describir  
comportamientos  
observables  
y medibles

4. Representativos  
y consensados



## Competencias del puesto

Son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva.

Las competencias se pueden definir con base en el tipo de funciones que realiza el colaborador, estas funciones se pueden clasificar de diferentes formas.

### Operativo

No requieren de un conocimiento específico ni especializado para su realización.

Repetitivas y mecánicas.



## Asistencial

A cargo de un nivel más alto.

Requieren un conocimiento más especializado que las operativas.

Alto grado de repetitividad.

## Técnico

Necesitan conocimientos especializados para su realización.

Poco grado de repetitividad.

Involucran la creatividad, resolución de problemas y cierto grado de autonomía.

## Directivo

Más alto nivel dentro de la organización.

Requiere conocimientos muy especializados y de varias disciplinas, visión del negocio, planeación, organización y liderazgo para el logro de objetivos.



## Tipos de pruebas para cubrir el perfil de puesto

### Psicométricas

Cleaver (empuje o dominio, influencia, estabilidad o constancia, apego).

### Pruebas de valor

Mide lo teórico, económico, artístico, social, político y regulatorio.

### Proceso pensante

Cómo piensa una persona, resuelve problemas y se comunica.  
Región conceptual y específica.





## Pruebas de inteligencia

### Terman

CI y nivel de  
eficiencia o  
productividad

### Barsit

Nivel de  
inteligencia o  
aptitud para  
aprender

### Beta

Aspectos de la  
capacidad  
intelectual no  
verbal del  
individuo



Reflexiona sobre lo aprendido en el tema y responde a las siguientes preguntas.

1. ¿Por qué consideras que es importante elaborar un perfil de puesto?
2. ¿Cómo te sentirías de trabajar en algo que no va con tus habilidades, gustos o deseos?




Es muy importante que el encargado del reclutamiento seleccione a los candidatos idóneos que se adecúen a las condiciones que demanda el puesto, esto aumentará la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.





# Administración del Talento y Capital Humano

 Comportamientos  
esperados en el puesto

Semana 4



En el proceso de selección se buscan candidatos que se integren a la cultura organizacional de la empresa, sin embargo, no se pueden dejar de manifestar comportamientos de cada uno de los seres humanos. Las organizaciones están integradas por personas, cada una tiene rasgos de personalidad e historias de vida diferentes, por lo que sus creencias también lo son.

A los comportamientos manifestados por los grupos de personas en una empresa se denomina comportamiento organizacional. Generalmente, estos comportamientos están regidos por los componentes de la cultura organizacional y se van adecuando a los contextos de los sistemas con los cuales interactúan.



El comportamiento organizacional impacta a los individuos y a los grupos dentro de la empresa, por eso, es fundamental que los comportamientos vayan de acuerdo con el rol que ocupa el colaborador y que estén alineados a la filosofía y cultura que promueve la empresa.

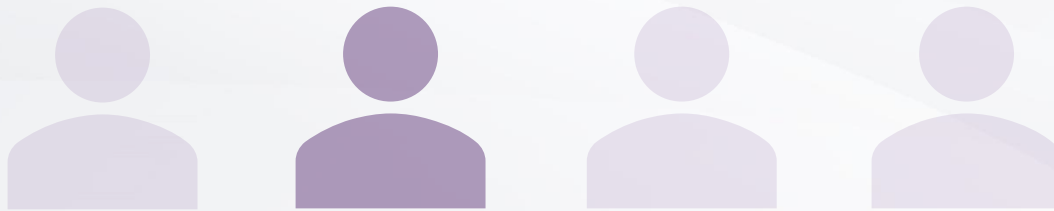
El comportamiento puede agruparse en dos grandes vertientes:

- El comportamiento de las personas que tienen responsabilidades directivas de diferente nivel.
- El comportamiento de los que no tienen personal a su cargo, considerando que todos son empleados, no importa cuál sea su nivel jerárquico.



Las personas asumen comportamientos según sus creencias y valores, a esto se le llama comportamiento individual o comportamiento de los individuos. Esto se manifiesta a través de la cultura organizacional. Además, puede ser comprendido analizando el modelo de cultura propuesto por Schein, conforme lo ha hecho Chuc (2017).

En la siguiente tabla se analizan los componentes de la cultura y cómo se manifiestan en la organización.



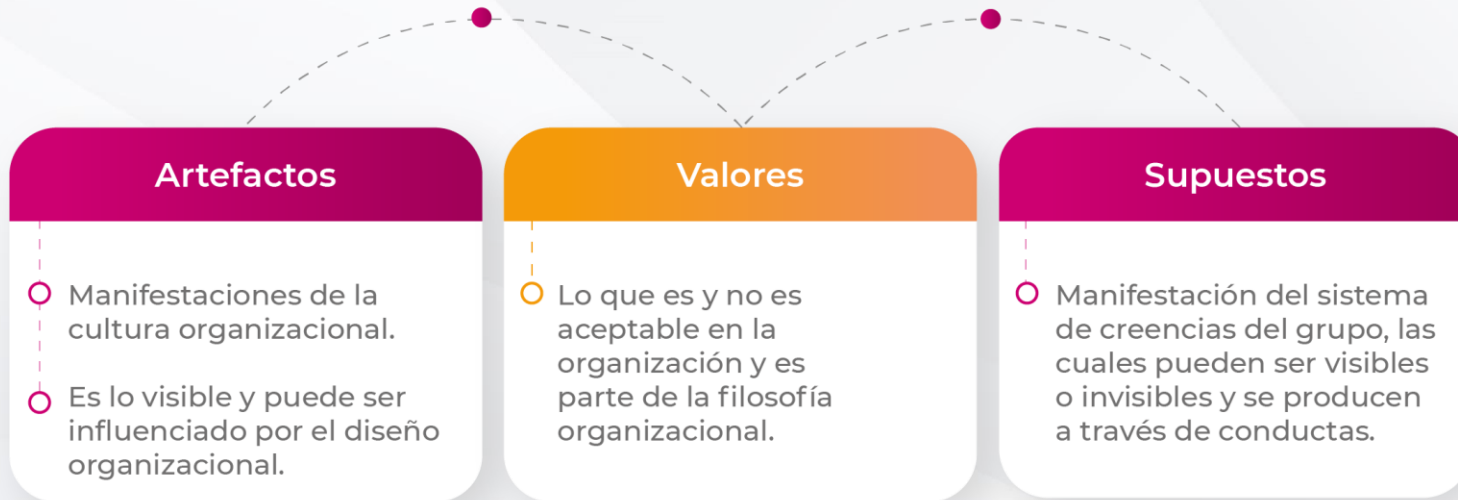
## Niveles de cultura con dimensiones y características

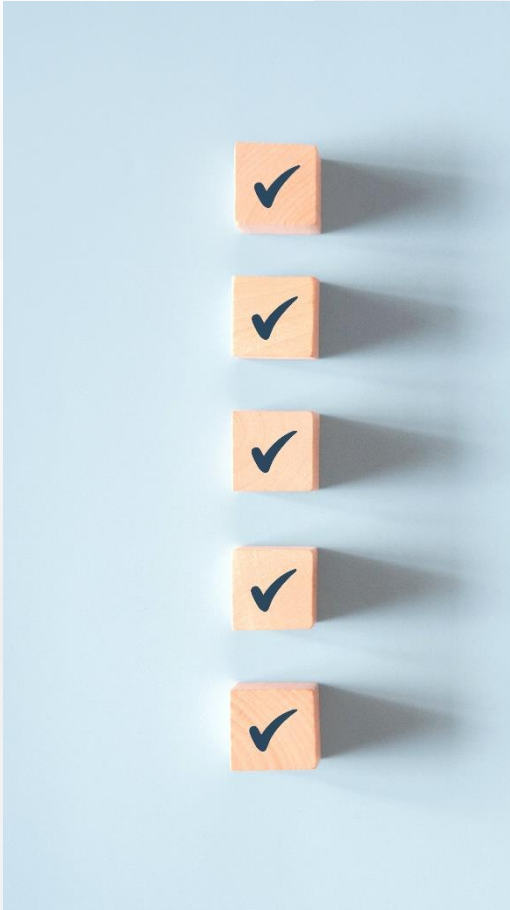
Niveles de cultura	Dimensiones	Características
<b>Externo (artefactos, signos y símbolos)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arquitectura (instalaciones)</li><li>• Herramientas (tecnología)</li><li>• Vestimenta</li><li>• Lenguaje</li><li>• Ritos, rituales y ceremonias</li><li>• Formas de comportamiento</li></ul>	<p>Corresponde a un nivel visible, está constituido por fenómenos que se pueden observar, oler o tocar.</p> <p>Es fácilmente observable, pero muy difícil de interpretar.</p>
<b>Intermedio (valores)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valores</li><li>• Normas</li><li>• Reglas</li></ul>	<p>Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables.</p>
<b>Interno (supuestos básicos)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creencias fundamentales con relación a los fundadores</li><li>• La naturaleza de la realidad y la verdad</li><li>• La naturaleza de la actividad humana</li><li>• La naturaleza de las relaciones humanas</li></ul>	<p>Este nivel no es visible y corresponde a los postulados trascendentales que tocan la existencia colectiva.</p> <p>Es la forma de pensar y de sentir de la colectividad.</p>





## Niveles de comportamiento según Chiavenato (2017)





Ubica alguna empresa, puede ser donde trabajes o hayas trabajado, alguna que encuentres en internet o hayas visitado.

Analiza cómo se manifiestan los tres niveles de cultura organizacional revisados en el tema y agrega al menos un ejemplo.



Es de suma importancia que como colaborador de cualquier organización, conozcas los comportamientos que la empresa espera de ti y además te den la oportunidad de aterrizar y entender el rol que tienes como empleado.



- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chuc, F. (2017). *Un modelo adecuado para diagnosticar la cultura organizacional*. Recuperado de [http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12\\_117\\_135.pdf](http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf)

