



Universidad
Tecmilenio®



Estructura organizacional

Descripción de puestos



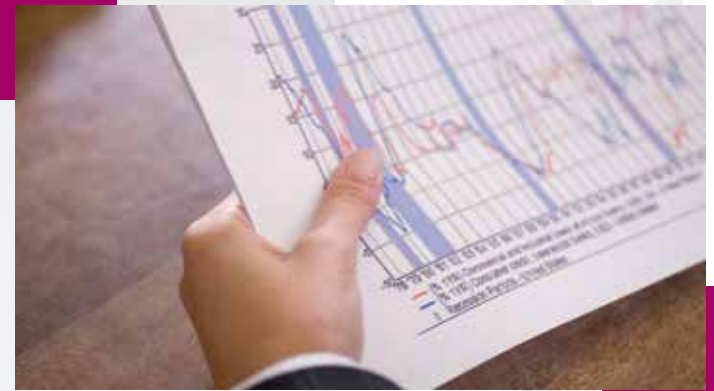


Para que una empresa pueda trabajar de manera eficiente y ser competitiva en su sector, debe contar con el personal apropiado de acuerdo con sus puestos de trabajo. Por lo tanto, se debe hacer la descripción de las actividades principales que se pretenden llevar a cabo, describir los conocimientos, habilidades y actitudes con las que debe contar el colaborador para desempeñarse según los requisitos propios del cargo. Asimismo, es necesario determinar las responsabilidades y las líneas de comunicación según lo establezca el organigrama de la empresa para obtener, con la coordinación de distintos elementos, los mejores resultados.



Premisas

1. **Verificar el inventario de personal:** número de puestos que existen en la organización.
2. **Realizar un análisis global y no fragmentado:** dividir el puesto en sus partes principales para analizarlas y unir las de nuevo.
3. **Centrarse en el puesto y no en personas:** describir las funciones del puesto y no a la persona que lo ocupa.
4. **Centrarse en hechos y no en juicios de valor:** descripción objetiva de los hechos y no de las percepciones.
5. **Realizar la descripción del puesto tal y como es en el momento del análisis:** no deben considerarse datos históricos o proyecciones futuras.



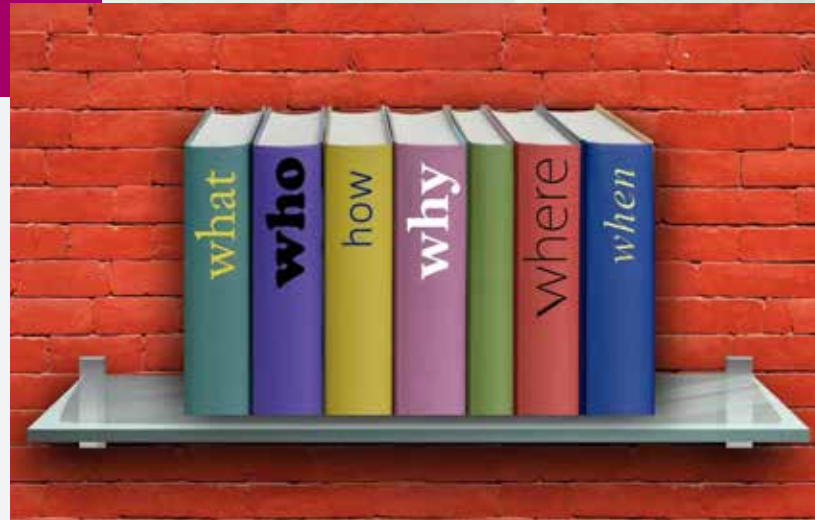
Explicación



En el momento que las organizaciones pretenden hacerse de los insumos, estas deciden cuáles son los más convenientes para hacer los procesos internos altamente productivos y rentables.

Las decisiones particulares, en función de los recursos humanos, se toman con base en los conocimientos, habilidades y actitudes que son importantes para desempeñar un rol dentro de la organización.



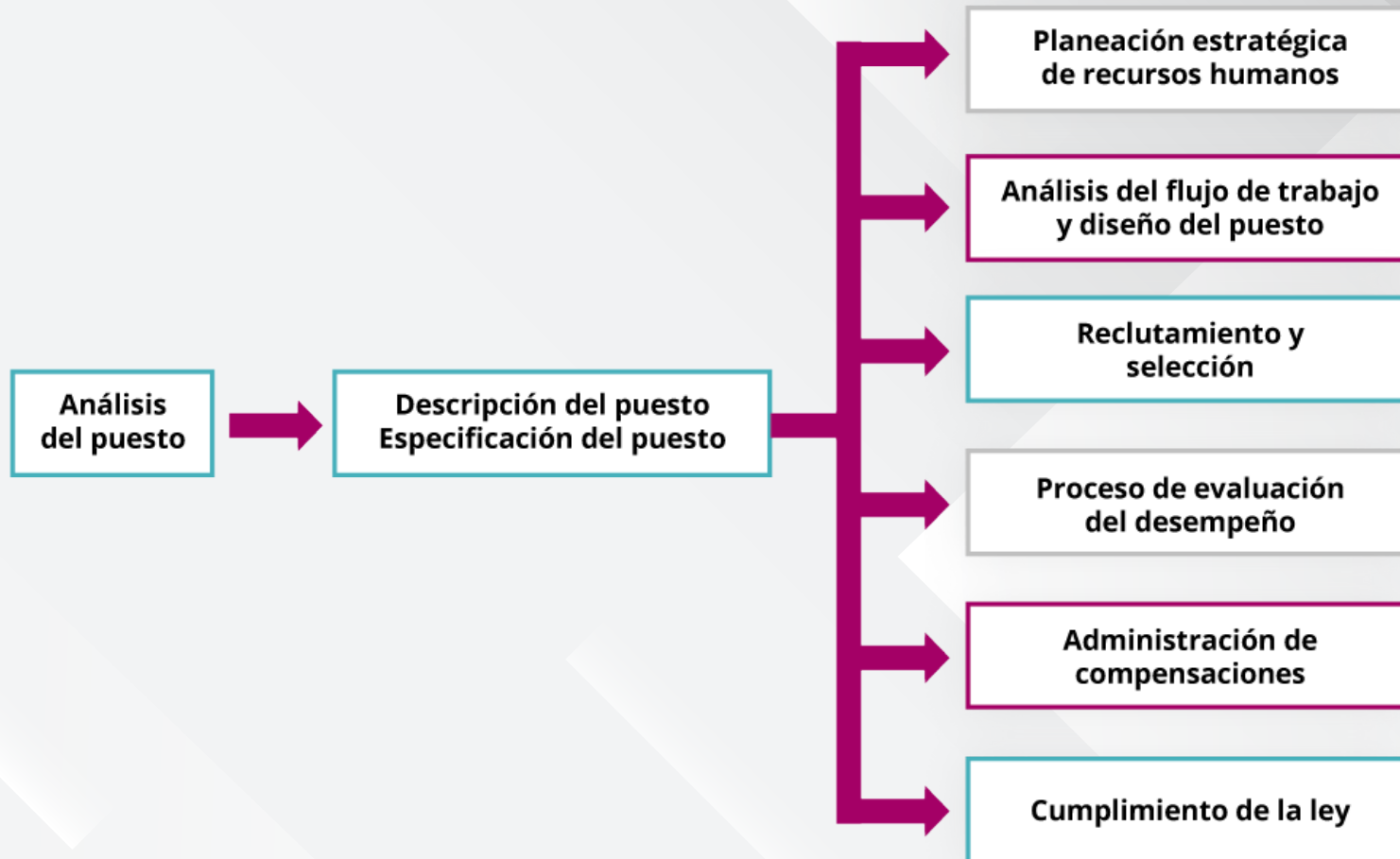


En ese sentido, cuando una organización tiene la necesidad de que alguien, a través de un puesto de trabajo, realice una actividad que le es importante y requiere dejar claro sus responsabilidades o en qué parte de la organización estará ubicada dicha posición, se vuelve necesario dejarlo plasmado en un documento llamado descripción de puesto.



Contextualización del concepto

Gráfica 1. Descripción del puesto.





La descripción de puestos constituye una de las bases fundamentales dentro del sistema de recursos humanos; además que permite dar salario justo al trabajo devengado. Es decir, “a trabajo igual, salario igual”. Dicho documento sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores. (Análisis y descripción de cargos, s.f.)





La descripción de puestos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, además de que es necesaria para llevar a cabo la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Asimismo, tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implica una relación directa con el recurso humano, que es la base para el desarrollo de cualquier organización.



Explicación



- a. **Descripción genérica:** consiste en explicar el conjunto de actividades del puesto.
- b. **Descripción específica:** detalla cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.





Características

Claridad: con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.

Sencillez: debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en el puesto.

Concisión: se debe de utilizar el menor número de palabras.

Precisión: evitar el uso de palabras ambiguas para evitar las confusiones.

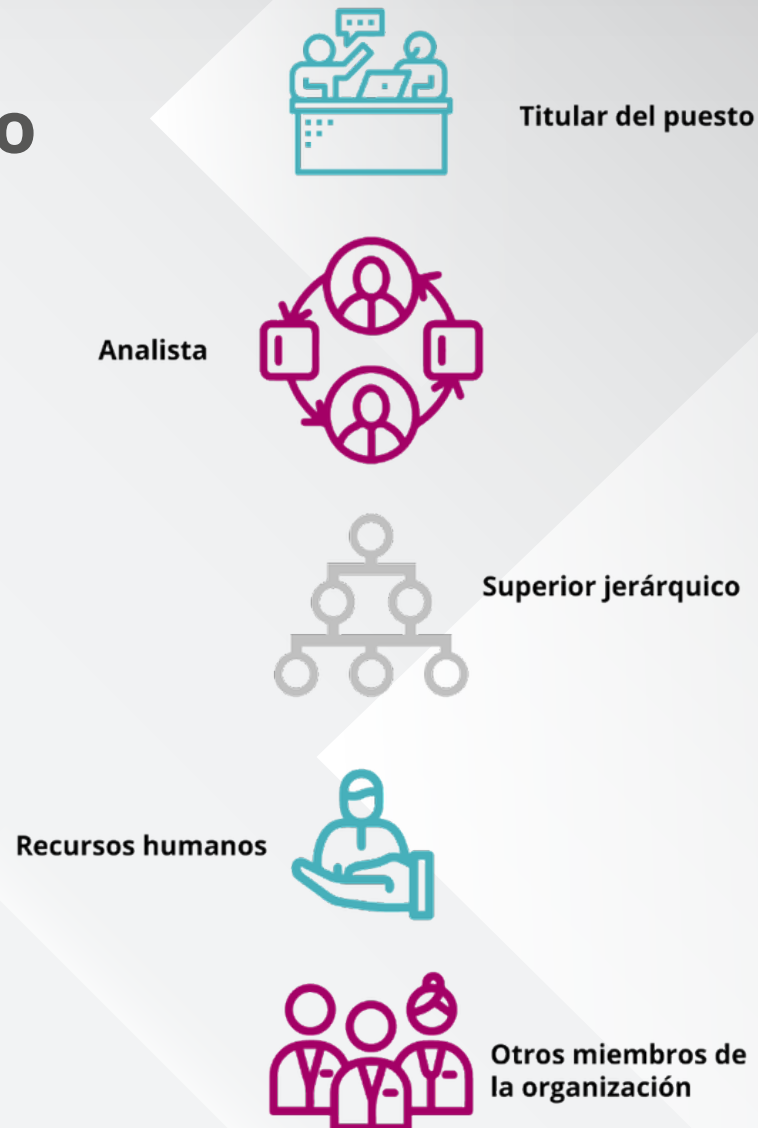
Viveza: la descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.



Explicación

EXPLI

Implicados en la descripción del puesto



Explicación





Obtención de la información

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Medición de funciones diarias
- Mixto





Especificaciones del puesto

1. Identificación del puesto de trabajo
2. Resumen del puesto de trabajo
3. Obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo
4. Condiciones de trabajo





Elementos que conforman el puesto de trabajo

Organizacionales: el puesto responde a necesidades propias de la empresa en cuanto a distribución de responsabilidades y funciones.

Ambientales: el medio donde se desempeñan las actividades impacta directamente en la motivación, desempeño y calidad de vida de los ocupantes, por lo que es importante el diseño que pueda tener.

Comportamiento: es un factor importante para la estructuración de las tareas, las responsabilidades y condiciones en las que las tareas se llevan a cabo, así como el grado de eficiencia que se vea manifestado.





Elementos que conforman el puesto de trabajo

1. Nombre del puesto
2. Área
3. Puesto del jefe inmediato
4. Misión del puesto
5. Contribuciones
6. Decisiones críticas
7. Complejidad
8. Relaciones internas o externas
9. Tramo de control
10. Perfil del puesto





Beneficios

1. Definir la responsabilidad de los trabajadores y su contribución a la empresa.
2. Tener mayor claridad de lo que ejecuta cada puesto de trabajo.
3. Evitar la duplicidad de funciones.
4. Fomentar una mayor efectividad en la estructura organizacional.
5. Evaluar la posición de la empresa en el mercado de trabajo.
6. Identificar talento de acuerdo con el perfil que el puesto requiere.
7. Agilizar la adaptación y capacitación de los nuevos colaboradores.
8. Fungir como base en la evaluación del desempeño.





Desventajas

- Si se redacta de manera ambigua, imprecisa o confusa, servirá muy poco al colaborador para guiarlo en sus funciones.
- Mal uso de adjetivos calificativos y adverbios.
- Muchas veces no se actualiza a medida que cambian los deberes o las especificaciones del trabajo.
- Puede ser violatoria de la ley al contener especificaciones no relacionadas con el puesto.
- Limitan el alcance de las actividades del ocupante y, con ello, la flexibilidad de la organización o el desarrollo de competencias.





Completa la siguiente imagen con tus datos. Posteriormente, entra a la página <https://creately.com/es/lp/creador-de-mapas-conceptuales/> y, con creatividad, dibuja el flujo de tus actividades. Compara la descripción de un puesto similar de la competencia e indica los cambios que harías en tu proceso de trabajo.

Presenta dos flujogramas, el original (de tus actividades reales) y el que representará los cambios de acuerdo con la comparación sugerida.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo		Estructura organizacional
Gerencia o división		
Sección o departamento		
Cargo del jefe inmediato		
Centro de costo No.		
Número de cargos iguales		
Código del cargo		
Lugar donde se ejerce		
Nivel en la organización		
Misión (razón de ser del cargo)		





El empleado ocupante de la posición debe conocer la descripción de su puesto para cumplir con la expectativa que se tiene de él.

La falta de una adecuada descripción del puesto de trabajo trae como consecuencia el aumento en los niveles de absentismo, rotación, quejas, reclamos, problemas sindicales o un deterioro del clima laboral.

Los tiempos de descripción de los puestos de trabajo dependen de la industria, el mercado laboral, de los avances tecnológicos, de la situación económica y social del país, así como de los aspectos legales, regulatorios y medioambientales.





Abdón, M., y Arato, F. (s.f.). *ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, DEFINICIÓN DE UN ORGANIGRAMA Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EXPRESO ALEX S.R.L.* (Tesis de licenciatura). Instituto Universitario Aeronáutico, Argentina. Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>

Análisis y descripción de cargos. (s.f.). Recuperado de <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/Analisis-y-descripcion-de-cargos.pdf>

De la Calle, M., y Ortiz de Urbina, M. (2018). *Fundamentos de recursos humanos* (3ª ed.). España: Pearson Educación.

Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones* (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Comillas, España. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>

NAAC. (2021). *La importancia de la descripción de puestos dentro de las empresas.* Recuperado de <https://naac.com.ar/la-importancia-de-la-descripcion-de-puestos-dentro-de-las-empresas/>

Palomo, M. (2021). *Análisis de puestos de trabajo. Concepto, aplicaciones y proceso.* España: Editorial ESIC.

Perdiguero, M. (2018). UF0345: *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos.* España: ic editorial.

Pérez, O. (2021). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Sánchez, J. (2021). *Puesto de trabajo.* Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/puesto-de-trabajo.html>

Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos.* Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.





Estructura organizacional

Perfiles de puesto





Contar con los perfiles de puesto es una práctica común en la administración de recursos humanos, que tiene la finalidad de identificar el talento más adecuado para cada puesto de trabajo.

El perfil de puesto es un ingrediente esencial para identificar las características, aprendizaje y experiencias con las que deben contar los ocupantes del puesto para garantizar el desempeño exitoso en la organización.



Concepto de perfil de puesto

Es el conjunto de competencias necesarias con las que debe contar una persona para realizar aportaciones de valor a un puesto de trabajo. Partiendo de esta definición, se puede decir que el perfil de puesto alude a la capacidad que debe tener un colaborador para poner en práctica, de manera integral, sus conocimientos, habilidades, experiencia y características personales en un puesto determinado (Ruiz y González, 2015).



EXPLICACIÓN



Elementos que conforman el perfil de puesto



Un perfil del puesto contiene más información útil que una descripción de puesto, en virtud de que es el resultado de la suma del análisis exhaustivo y el diseño de puestos.

Como componente de un macroproceso de recursos humanos, el perfil de puesto se convierte en un instrumento de gestión para vincularlo con otros procesos como la selección, vinculación, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido (LOFTON Servicios Integrales, 2020).





Variables de análisis

a. Habilidades: conocimientos, experiencia, conocimiento de equipos, de operaciones, de herramientas y métodos, destreza manual, exactitud de cálculo, mediciones, en selección de materiales, lecturas, registros, etc.

b. Esfuerzo: atención, esfuerzo físico, mental, auditivo y visual y tensión nerviosa.

c. Responsabilidad: calidad y cantidad de entregas, manejo de datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos y supervisión del trabajo y de la seguridad de sus subalternos.

d. Condiciones de trabajo: temperatura, humedad, iluminación, exposición a polvos, ruido, vibración (medio ambiente), deterioro de ropa, peligro de accidentes, riesgo de enfermedades profesionales, postura, espacio, etc.



Contenido del puesto

1. Denominación del puesto.
2. Identificación del puesto.
3. Misión del puesto.
4. Descripción del puesto: funciones y responsabilidades.
5. Requisitos.
6. Competencias genéricas: en general, las competencias técnicas o de conocimientos y las de gestión.





Perfil general del puesto y competencias

La crisis sanitaria derivada por la pandemia aceleró la evolución de las organizaciones y, por lo tanto, de Recursos Humanos. Ante esta situación, las organizaciones definen nuevos perfiles de trabajo para que estos aporten valor y desechan aquellos que no lo hacen.

El *knowmad* se refiere al nuevo tipo de profesional que están demandando las organizaciones mediante la reestructuración de los perfiles de puesto.

Las características que describe a este nuevo profesional tienen que ver con su flexibilidad, que sea disruptivo, provocador, con habilidades digitales y de autoaprendizaje, además de conectar no solamente con su entorno inmediato, sino con el mundo entero.





Perfil psicométrico

Las pruebas psicométricas pueden agruparse en tres grandes grupos:

- Pruebas psicométricas de inteligencia
- Test psicométricos
- Pruebas psicométricas de personalidad





Perfil ergonómico

Los factores de riesgo ergonómico que se deben considerar al definir un perfil son los siguientes:

1. La generación de esfuerzos: cargar, mover, apretar, empujar, etc.
2. La alta frecuencia de movimientos.
3. Periodos largos de exposición.
4. La ausencia de periodos de recuperación.
5. Estatismo postural.
6. Exposición a vibraciones.
7. Otros factores físico-mecánicos
8. Factores psicosociales.



Explicación



Completa el siguiente formato con tus datos.

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: _____ SEDE: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación: _____ Código: _____
 Nivel: _____ Asignación salarial: _____
 Dependencia: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

Excepciones: _____

TIPO DE FUNCIÓN: _____ PERIODICIDAD: _____

Selección (S)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
Operación (O)	Diagnó (D)	Manual (M)	Troncal (T)

5. COMPETENCIAS

5.1 GENERALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO

1	Adaptación			
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje			
5	Asertividad			
6	Autocensura			
7	Autonomía			
8	Creatividad			
9	Delegación			
10	Dinamismo			
11	Eficiencia			
12	Independencia			
13	Iniciativa			
14	Integridad			
15	Juicio			
16	Liderazgo			
17	Logística y coordinación			
18	Orientación al servicio			
19	Perseveración			
20	Planificación y Organización			
21	Resolución de problemas			
22	Sensibilidad interpersonal			
23	Socialización			
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión			
26	Trabajo en equipo			
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Autogestión del tiempo			
4	Comunicaciones no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Organización			
7	Reconocimiento numérico			
8	Sensibilidad de urgencia			

6. RESPONSABILIDADES

	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)			
b. Información (¿cuál?)			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES

	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente				
b. Posición Bipedada				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				

8. EXAMENES OBLIGATORIOS DE INGRESO

	Tipos	Requisitos	Señal de ingreso
A. Examen de Matemáticas			
B. Examen de Lengua			
C. Examen de Inglés			
D. Examen de Física			
E. Examen de Química			
F. Examen de Historia			
G. Examen de Filosofía			
H. Examen de Arte			
I. Examen de Música			
J. Examen de Danza			
K. Examen de Teatro			
L. Examen de Cine			
M. Examen de Literatura			
N. Examen de Idioma Extranjero			
O. Examen de Idioma Materno			
P. Examen de Computación			
Q. Examen de Idioma Extranjero			
R. Examen de Idioma Materno			
S. Examen de Idioma Extranjero			
T. Examen de Idioma Materno			
U. Examen de Idioma Extranjero			
V. Examen de Idioma Materno			
W. Examen de Idioma Extranjero			
X. Examen de Idioma Materno			
Y. Examen de Idioma Extranjero			
Z. Examen de Idioma Materno			

9. EXAMENES OBLIGATORIOS DE INGRESO

	Tipos	Requisitos	Señal de ingreso
A. Examen de Matemáticas			
B. Examen de Lengua			
C. Examen de Inglés			
D. Examen de Física			
E. Examen de Química			
F. Examen de Historia			
G. Examen de Filosofía			
H. Examen de Arte			
I. Examen de Música			
J. Examen de Danza			
K. Examen de Teatro			
L. Examen de Cine			
M. Examen de Literatura			
N. Examen de Idioma Extranjero			
O. Examen de Idioma Materno			
P. Examen de Computación			
Q. Examen de Idioma Extranjero			
R. Examen de Idioma Materno			
S. Examen de Idioma Extranjero			
T. Examen de Idioma Materno			
U. Examen de Idioma Extranjero			
V. Examen de Idioma Materno			
W. Examen de Idioma Extranjero			
X. Examen de Idioma Materno			
Y. Examen de Idioma Extranjero			
Z. Examen de Idioma Materno			



Activin



Es labor del especialista de Recursos Humanos crear y actualizar los perfiles de puesto con base en requerimientos de puesto, diálogos con jefes y ocupantes de los puestos. Dichos diálogos, con la ayuda de las herramientas psicométricas, podrán identificar los estilos de personalidad que la posición requiere para un desempeño adecuado.



Cierre

CENEA. (2021). *¿QUÉ SON LOS RIESGOS ERGONÓMICOS? – GUÍA DEFINITIVA*. Recuperado de <https://www.cenea.eu/riesgos-ergonomicos/>

Coindreau, R. (2021). *Perfiles de Puesto: ¿qué son, ¿cómo hacerlos?* Recuperado de <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. España: EDITORIAL ELEARNING S.L.

LOFTON Servicios Integrales. (2020). *La importancia de los perfiles de puesto en la nueva normalidad*. Recuperado de <https://loftonsc.com/blog/reclutamiento-empresarial/perfiles-de-puesto-nueva-normalidad/>

Grand Hotelier. (s.f.). *Test de Cleaver: Conoce Todos los Detalles de esta Prueba*. Recuperado de <https://grandhotelier.com/test-de-cleaver/>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s.f.). *GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR PERFILES DE PUESTOS EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS*. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/upload/servir/car2/4.pdf>

Ramírez, M., y Tejada, L. (2019). *Análisis, diseño y evaluación de puestos*. República Dominicana: Universidad Abierta para Adultos (UAPA). ISBN eBook: 9789945625097

Ruiz, C., y González, T. (2015). *Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. España: IC Editorial.



Referencias