



- GUÍA DIDÁCTICA DE LA ASIGNATURA

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Modalidad online - 3er. Ciclo

AUTOR

Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

DOCENTE ISTS

PERÍODO ACADÉMICO

Octubre 2023 - Febrero 2024



978-9942-634-16-0

Guía Didáctica Análisis y Descripción de Cargos

Arturo José Bravo Jiménez

Instituto Tecnológico Superior Sudamericano y Compañía (978-9942-8978)



4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital.

Diseño Gráfico Instituto Tecnológico Superior Sudamericano

Teléfono: 07 - 2587210

Web: <http://tecnologicosudamericano.edu.ec>

Correo: investigacion@tecnologicosudamericano.edu.ec

ISBN: 978-9942-634-16-0



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Marzo, 2023

CONTENIDO

1. DATOS GENERALES DE LA MATERIA.

1.1	Competencias genéricas del ISTS	6
1.2	Competencias específicas de la carrera	6
1.3	Problemática que aborda la asignatura	6

2. MATERIAL PARA EL ESTUDIO

2.1	Materiales	7
2.2	Estructura del campus virtual	7
2.3	Metodologías de aprendizaje	7
2.4	Insumos de aprendizaje	9
2.5	Sistema de evaluación	10

PRIMER BIMESTRE

3. UNIDAD 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE CARGOS.

3.1	Estructura Organizacional	11
3.1.1	Sistemas organizacionales	11
3.1.2	Características de la estructura organizacional	12
3.1.3	Los 6 elementos clave de la estructura organizacional	12
3.2	ANÁLISIS DE PUESTO	15
3.2.1	Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto:	15
3.3	MATERIAL DE APOYO	18
3.4	Actividades de aprendizaje recomendadas	18
3.4.1	Lectura	18
3.4.2	Aprendizaje autónomo	18
3.4.3	Foro	18
3.4.4	Chat semanal	18
3.4.5	Aprendizaje Práctico Experimental	19
3.4.6	Resultados del aprendizaje	19
3.5	Autoevaluación	20

4. UNIDAD 2: EL PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

4.1	Procedimientos generales del análisis y la descripción de los puestos	22
4.2	MATERIAL DE APOYO	24
4.3	Actividades de aprendizaje recomendadas	25
4.3.1	Lectura	25
4.3.2	Aprendizaje autónomo	25
4.3.3	Foro	25
4.3.4	Chat semanal	25
4.3.5	Aprendizaje Práctico Experimental	25
4.3.6	Resultados del aprendizaje	25
4.4	Autoevaluación	26

SEGUNDO BIMESTRE

5. UNIDAD 3: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

5.1	Existen diversas taxonomías de las competencias laborales, se propone la siguiente clasificación:	28
5.2	Estas son algunas de las desventajas de trabajar en grupo:	29
5.3	MATERIAL DE APOYO	32
5.4	Actividades de aprendizaje recomendadas	32
5.4.1	Lectura	32
5.4.2	Aprendizaje autónomo	33
5.4.3	Foro	33
5.4.4	Chat semanal	33
5.4.5	Aprendizaje Práctico Experimental	33
5.4.6	Resultados del aprendizaje	33
5.5	Autoevaluación	34

6. UNIDAD 4: LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

6.1	Auditoria de recursos humanos	36
6.2	El Proceso de Valoración de Puestos de Trabajo	37
6.3	Etapa de presentación y formulación de la propuesta	39
6.3.1	Fase de identificación de los puestos a estudiar	40

6.3.2	Codificación de puestos	40
6.4	Fase de elección del método y técnicas de estudio	42
6.5	Método de puntuación por factor	44
6.6	Método de comparación por factores	44
6.7	MATERIAL DE APOYO	45
6.8	Actividades de aprendizaje recomendadas	45
6.8.1	Lectura	45
6.8.2	Aprendizaje autónomo	46
6.8.3	Foro	46
6.8.4	Chat semanal	46
6.8.5	Aprendizaje Práctico Experimental	46
6.8.6	Resultados de aprendizaje	46
6.9	Autoevaluación	47

7. SOLUCIONARIO

8. BIBLIOGRAFÍA

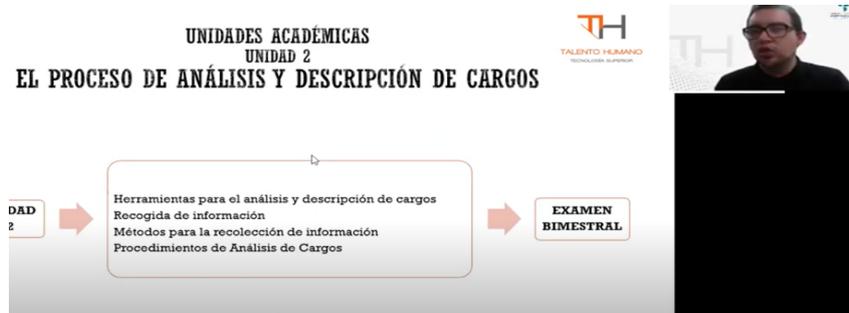
9. RECURSOS



1. DATOS GENERALES DE LA MATERIA.

Figura 1

Video de presentación de la asignatura



Nota: Video de presentación de la materia Análisis y Descripción de Puestos.

1.1 Competencias genéricas del ISTS

- Propicia buenas relaciones humanas
- Trabaja en equipo
- Emprendedor con su trabajo
- Programa el tiempo para cumplir su trabajo
- Coopera para el cumplimiento de los objetivos de la asignatura
- Cumple eficientemente con sus tareas

1.2 Competencias específicas de la carrera

- Emplear los principios de la metodología científica que es propia de las teorías psicológicas sobre comunicación.
- Conocer en profundidad los distintos elementos de la comunicación de las personas, que van desde la comunicación no verbal a la empatía, pasando por la pasión o liderazgo.
- Expresarse con fluidez y eficacia comunicativa de manera oral y escrita, sabiendo aprovechar los recursos lingüísticos y literarios más adecuados.

1.3 Problemática que aborda la asignatura

- La Psicología de la Comunicación contribuye a que el futuro profesional este dotado de competencias teóricas, metodológicas, técnicas y actitudinales, para ser capaz utilizar y compartir los procesos de comunicación humana, social, involucrando todas las herramientas importantes para poder comunicarse en la organización y así lograr los objetivos empresariales, aplicando todos los conceptos con objetividad, honestidad, autonomía, reflexión, compromiso, transparencia, responsabilidad y respeto.



2. MATERIAL PARA EL ESTUDIO

2.1 Materiales

- Teoría del texto básico
- Actividad recomendada
- Lectura recomendada
- Autoevaluación
- Recomendación personal

2.2 Estructura del campus virtual

ACCESO AL EVA

Para ingresar al entorno virtual de aprendizaje lo pueden realizar desde cualquier navegador o dispositivo, con los siguientes pasos:

1. Directamente de la dirección web: <https://eva.tecnologicosudamericano.edu.ec>
2. También podrán ingresar al sitio web del instituto <https://tecnologicosudamericano.edu.ec> y enlazarse al menú de servicios estudiantiles – entorno virtual

INGRESO AL EVA

Una vez que accedas al EVA ISTS por cualquiera de los medios señalados realizar lo siguiente:

- Ingrese su usuario y contraseña. Estas credenciales serán entregadas al inicio de clases.

AULAS VIRTUALES

Dependiendo del nivel donde se encuentre en su tecnología aparecerán diferentes aulas virtuales asignadas a su usuario.

Una forma de ingresar a cada una de estas es mediante el perfil. Para ingresar a cada aula, solamente haga click sobre cada una de ellas o puede ingresar desde el área personal.

2.3 Metodologías de aprendizaje

La organización de contenidos programados para cada asignatura será desarrollada conforme a la siguiente metodología:



Modelo Educativo Institucional

- Constructivismo social:

Sostiene que el aprendizaje es esencialmente activo; una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas y a sus propias estructuras mentales. Cada nueva información es asimilada y depositada en una red de conocimientos y experiencias que existen previamente en el sujeto. El aprendizaje es un proceso activo por parte del estudiante que construye conocimientos partiendo de su experiencia e integrándola con la información que recibe. Percibe el aprendizaje como actividad personal enmarcada en contextos funcionales, significativos y auténticos. El profesor cede su protagonismo al estudiante, quien asume el papel fundamental en su propio proceso de formación. El estudiante se convierte en el responsable de su propio aprendizaje, mediante su participación y la colaboración con sus compañeros, es él quien deberá lograr relacionar lo teórico con los ámbitos prácticos, situados en contextos reales. El constructivismo es una posición compartida por diferentes tendencias de la investigación psicológica y educativa. Entre ellas se encuentran las teorías de Piaget (1952), Vygotsky (1978), Ausubel (1963), Bruner (1960), y aun cuando ninguno de ellos se denominó como constructivista sus ideas y propuestas ilustran las ideas de esta corriente.

- Diseño Curricular Institucional:

Por competencias; pretende enfocar los problemas que abordarán los profesionales como eje para su vida profesional. Se caracteriza por: utilizar recursos que simulan la vida real, ofrecer una gran variedad de recursos para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas, enfatizan el trabajo cooperativo apoyado por un tutor y abordan de manera integral un problema cada vez. Uno de los sentidos de competencia se entiende como la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situación. Contiene cuatro aspectos, según señala Ph. Perrenoud, entre otros autores:

- Las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan e integran tales recursos. Dicha movilización solo resulta pertinente en determinadas situaciones, y cada situación es única, aunque se la pueda tratar por analogía con otras ya conocidas.
- El ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento, los cuales permiten determinar (más o menos de un modo consciente y rápido) y realizar (más o menos de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación.
- Las competencias profesionales se crean, en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra.



– El currículo por competencias centra su atención en el desarrollo de los saberes: saber ser (valores), saber (conocimientos), saber hacer (habilidades).

Cada asignatura o materia de especialidad al final conducirá a obtener un PRODUCTO O PROYECTO INTEGRADOR que permitirá valorar a través de él los conocimientos adquiridos.

Clases Síncronas

- Una clase síncrona consiste en que el/la docente como los estudiantes se conectan a un espacio común virtual al mismo tiempo.
- Los videos de las clases grabadas estarán disponibles en la nube durante todo el período académico.
- Se dispondrá de un único enlace por asignatura para las clases síncronas, estar al pendiente de este punto ya que no se enviará invitación continua.
- La asistencia a las clases síncronas será únicamente a través de la cuenta de correo institucional.
- Para todas las clases síncronas tanto docente como estudiantes deben permanecer con las cámaras activadas.
- El docente tiene la libertad de utilizar diversas herramientas tecnológicas y criterios de validez de asistencia.

Clases Asíncronas

- En las clases asíncronas, es donde el contenido (actividades, foros, etc.) se coloca en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) y debe ser desarrollado en el horario de clase establecida como clase asincrónica.
- Considerando que las actividades asíncronas constituyen trabajo autónomo de los estudiantes, tutoradas y monitoreadas por el docente, este dispondrá el tiempo para la realización de dichas actividades. Estas actividades serán consideradas como parte de la evaluación continua. Durante las clases asíncronas el estudiante podrá contactarse con el docente vía MEET u otra herramienta de video conferencia para consultas o asesorías académicas pertinentes.
- El docente tiene la libertad de utilizar diversas herramientas tecnológicas (correo electrónico o el EVA) y criterios de validez de asistencia.

2.4 Insumos de aprendizaje

- **PEA:** Plan de estudio de la asignatura; que reúne algunos componentes académicos, didácticos y pedagógicos para abordar la asignatura tomando



en consideración su naturaleza teórica o práctica. Además de la planificación de contenidos y cronogramas de la asignatura.

- **Plan de Clase:** Instrumento de planificación del docente; que será llevado a diario por el docente como evidencia de la consecución lógica y ordenada de su materia. Aquí se evidencia las técnicas, herramientas y recursos de enseñanza – aprendizaje que emplea el docente.
- **Registro de asistencia y de calificaciones:** Instrumento de control del docente mediante el cual; el docente debe llevar de forma ordenada y cronológica la asistencia y cumplimiento de parámetros por parte del estudiante. Dicho documento puede ser portado todos los días; dado que puede ser requerido en cualquier instante por parte de las autoridades.
- **Cronograma Institucional de Actividades:** Consideración de actividades extracurriculares; en el proceso de la materia es pertinente que docente y estudiantes tomen en consideración actividades extracurriculares: sociales, deportivas, culturales, seminarios, pasantías, giras de observación o salidas de campo, de manera de no interferir con el normal desarrollo de lo planificado.
- **Cronograma para el docente:** Obligaciones del docente; en cuanto a entrega de calificaciones, instrumentos de evaluación y otras que el Instituto requiera.

2.5 Sistema de evaluación

Tabla 1

Sistema de Evaluación.

MÉTODO DE EVALUACIÓN ESTUDIANTIL		
DETALLE DE ACTIVIDADES	PORCENTAJE	PUNTAJE
Evaluación continua sobre 14 puntos (primer bimestre)		
Trabajo autónomo	20%	4
Trabajos colaborativos	10%	2
Trabajo práctico-experimental	10%	2
Pruebas de unidad	30%	6
Evaluación Primer Bimestre (sobre 6 puntos)		
Examen Bimestral	30%	6
TOTAL (Primer Bimestre)	100%	20
Evaluación continua sobre 14 puntos (segundo bimestre)		
Trabajo autónomo	20%	4
Trabajos colaborativos	10%	2
Trabajo práctico	10%	2
Pruebas de unidad	30%	6
Evaluación Segundo Bimestre (sobre 6 puntos)		
Evaluación Bimestral	15%	6
TOTAL (Segundo Bimestre)	100%	20

Nota: Sistema de evaluación ISTS, 2022.



ORIENTACIONES DIDÁCTICAS POR RESULTADOS DE APRENDIZAJE

PRIMER BIMESTRE

Resultado de Aprendizaje

- Conocer en profundidad los distintos elementos de la comunicación de las personas, que van desde la comunicación no verbal a la empatía, pasando por la pasión o liderazgo.

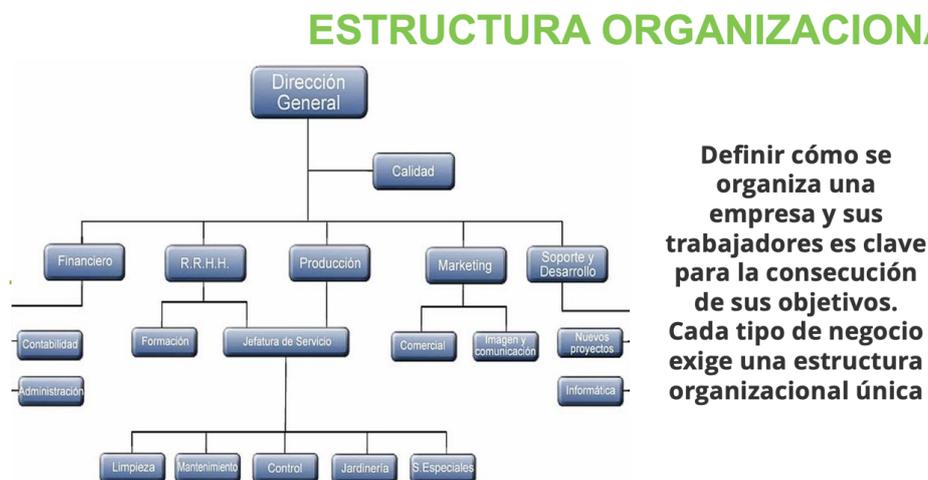
3. UNIDAD 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE CARGOS.

3.1 Estructura Organizacional

3.1.1 Sistemas organizacionales

Figura 1

Estructura Organizacional



Nota: Estructura organizacional de la mayoría de empresas, Laborde & Jaramillo, 2014).

“La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa” (Torres Laborde & Jaramillo, 2014). El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol. Una estructura organizacional bien planificada sirve para enfocar esfuerzos hacia los objetivos y que todos los departamentos crezcan en la misma dirección. Si no se ha desarrollado convenientemente, los empleados quedan desconcertados por la falta de autoridad, falla la coordinación, y la toma de decisiones es más lenta. El rendimiento económico de la empresa a largo plazo podría verse afectado.



3.1.2 Características de la estructura organizacional

No importa el tamaño o la complejidad de la organización. Los responsables saben en todo momento en que trabajan sus compañeros y en qué puesto están designados. Permite adelantar necesidades de sustitución o contratación de personal. La estructura organizacional puede ser centralizada o descentralizada, según sean los altos cargos o los equipos de los departamentos quienes tomen las decisiones principales. El entorno de la compañía, sus herramientas y sus recursos disponibles influyen directamente en el modelo organizacional. Del mismo modo, la estructura elegida depende de la visión, la misión y los valores de la organización. Cuando hablamos de la estructura de una organización, describimos una base representativa en constante evolución, coordinada y con protocolos estandarizados, especializada por departamentos, con una estrategia común definida y unos objetivos a alcanzar.

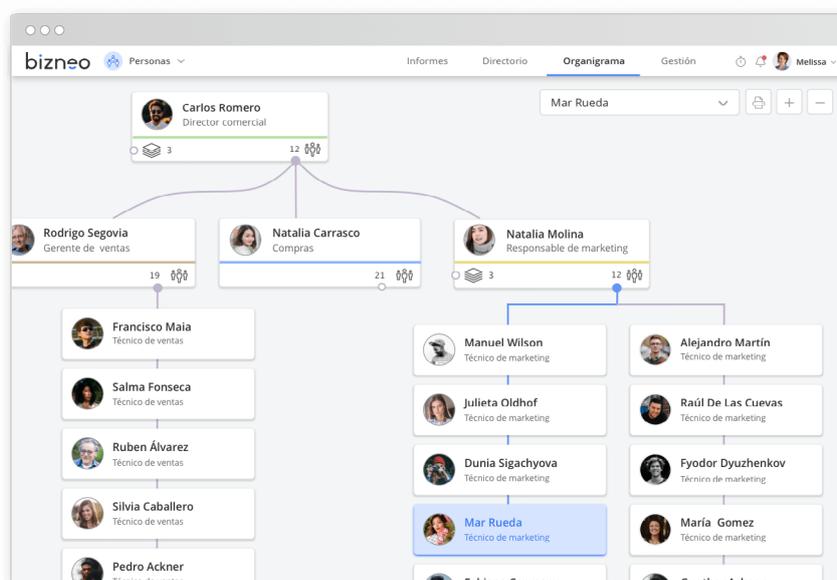
3.1.3 Los 6 elementos clave de la estructura organizacional

Cadena de Mando

Es la base de todo modelo organizacional. Se trata de una línea de autoridad que fluye desde la más alta dirección hasta los puestos más bajos. Esta cadena define a quién hay que dirigirse según el tema que se trate.

Para evitar las confusiones, es recomendable disponer de una plataforma que aclare la cadena de mando y mejore las comunicaciones internas. El programa para hacer organigramas empresariales cumple con esta función, y ayuda gestionar la carga laboral y las unidades que supervisa

Figura 2
Cadena de Mando

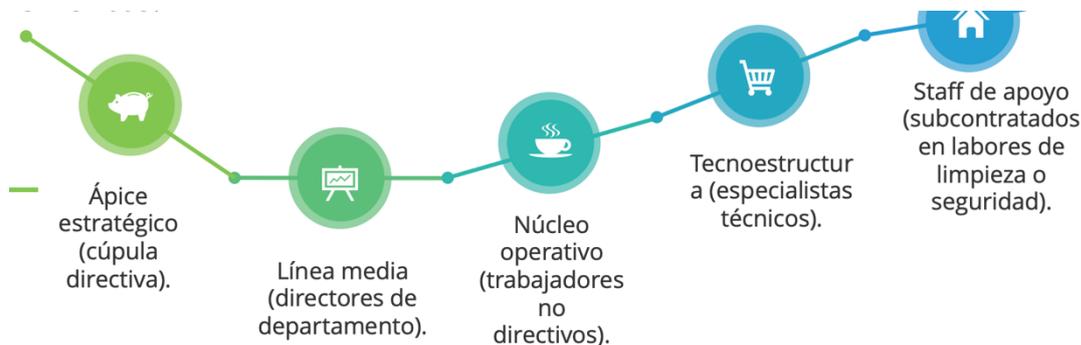


Nota: Cadena de mando a través de un organigrama en bizneo. Rosales, M (2018)



Según Henry Mintzberg, la estructura de la cadena de mando se compone de cinco elementos:

Figura 3
Elementos de la cadena de Mando



Nota: Los 5 elementos que contiene la cadena de mando.

Figura 4
Elementos claves de la estructura organizacional.



Nota: Elementos claves de la estructura organizacional que continúan en la cadena de mando.

Concepto de puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición De material,



3.2 ANÁLISIS DE PUESTO

Definición:

Según el libro de Administración de personal de Gary Dessler es:

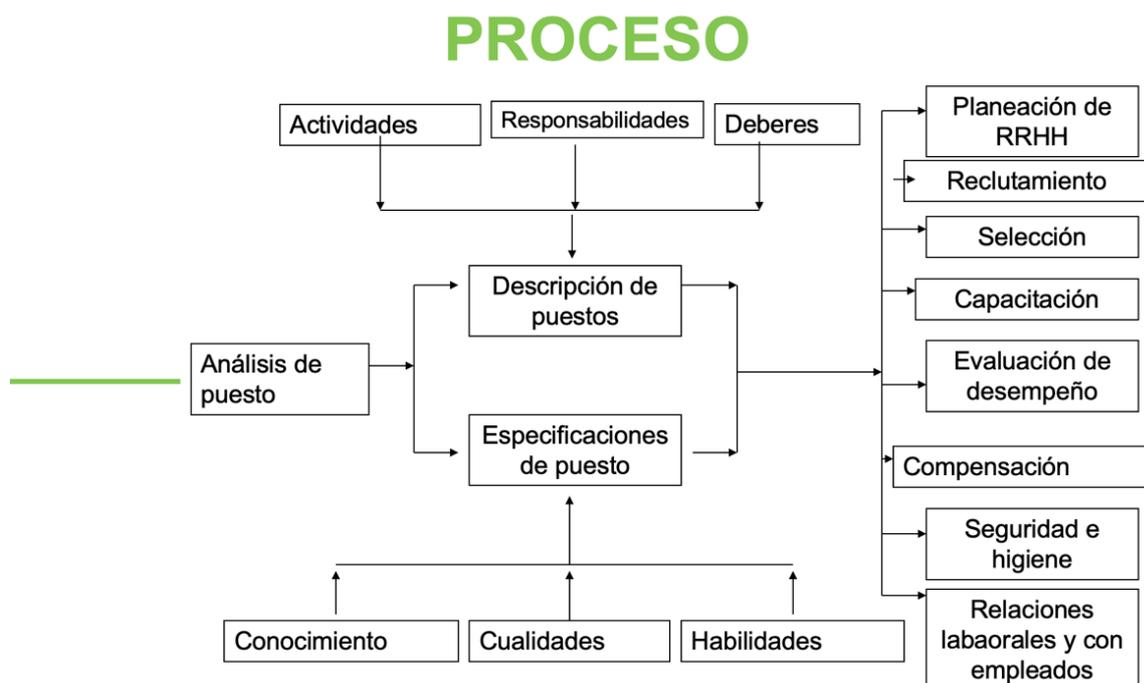
“El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Según William Werther y Keith Davis en el libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, análisis de puesto es:

“Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

Figura 6

Proceso de análisis de puesto



Nota: Proceso de estructuración de análisis de puesto.

3.2.1 Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.



Datos que se reúnen en el análisis de puesto

Actividades del trabajo

1. Actividades y procesos del trabajo.
2. Registros de las actividades
3. Procedimientos utilizados.
4. Responsabilidad personal.

Actividades orientadas al trabajador

1. Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
2. Movimientos elementales para el análisis de métodos.
3. Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
4. Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
5. Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
6. Habilidades requeridas

Desempeño del trabajo

1. Análisis de error.
2. Normas de trabajo.
3. Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.

Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)

1. Condiciones físicas de trabajo.
2. Requerimientos personales para el puesto

Proceso de obtención de información

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos
4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto.



Figura 7

Ficha de descripción de puesto de trabajo

Logotipo de la empresa	TÍTULO DESCRIPCIÓN DE PUESTO	REVISIÓN	CÓDIGO
		FECHA	PAGINAS

1.- IDENTIFICACIÓN: 1.1. - Título del puesto: 1.2. - Departamento: 1.3. - Área:	La finalidad de este punto es individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa.
2.- ORGANIZACIÓN: 2.1. - Jefe superior: 2.2. - Jefe inmediato: 2.3. - Puestos que le reportan al puesto descrito. 2.3.1 Nombre del puesto. 2.3.2 Numero de ocupantes.	Tiene como objetivo determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.
3.- PERFIL DEL PUESTO. 3.1. - Requerimientos. - Indispensable. (I) - Deseable. (D)	Este punto se debe identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación:		
Idioma:		
Computación:		
Conocimientos:		
Experiencia:		
Habilidades personales		
Edad		
Sexo		

4.- OBJETIVO DEL PUESTO.	Determinar la razón principal de puesto o su razón de ser.
5.- RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD. 5.1 Responsabilidad. 5.2 Autoridad.	La finalidad fundamental de este apartado consiste en determinar los alcances y limitaciones en la función del puesto.
6.- FUNCIONES.	Describir las actividades de la persona que debe ocupar el puesto
7.- CONTACTOS. 7.1. Internos. 7.2 Externos	Identificar con quienes tienen relación el puesto descrito y el propósito que se tiene con dicha relación.

Nota: Ficha de cómo realizar la descripción del puesto de trabajo.

Figura 8

Proceso de análisis de puesto.



Nota: Pasos para el proceso de análisis de puesto en el diseño de cargos.



3.3 MATERIAL DE APOYO

Videos interactivos

- <https://www.youtube.com/watch?v=-LM9PoUiJVs>
- <https://www.youtube.com/watch?v=WHkj4YEwUgA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=8o7ZuDzLmYg>

3.4 Actividades de aprendizaje recomendadas

3.4.1 Lectura

Estrategia de trabajo:

Estimado estudiante: Seleccionar de la biblioteca virtual del ISTS el libro de Zayas Agüero, P. M. (2012) y realizar una lectura comprensiva sobre el análisis de cargos, después de haber leído agregar una nota que explique con sus propias palabras la definición e importancia del análisis de puestos de trabajo.

3.4.2 Aprendizaje autónomo

Estrategia de trabajo

Realizar un organizador gráfico sobre los el análisis de puestos de trabajo, mínimo 5 características de cada uno de ellos.

3.4.3 Foro

Estrategia de participación

Para el siguiente foro, se solicita su opinión crítica analítica (mínimo 7 y máximo 12 líneas), recuerde que es con sus palabras el presente foro. El tema del siguiente foro es: ¿Qué es el análisis y descripción de puestos?

3.4.4 Chat semanal

Estrategia de participación

Estimados estudiantes: Dentro del presente chat de la unidad, deberán realizar preguntas sobre los temas que tienen dudas, o que ustedes han consultado de forma personal y que quieren compartir con todos los compañeros, deberán participar todos ya que su participación tendrá un importante puntaje.



3.4.5 Aprendizaje Práctico Experimental

Estrategia de trabajo

Para la siguiente actividad deberán realizar un cuadro comparativo sobre la descripción y el análisis de puestos de trabajo.

3.4.6 Resultados del aprendizaje

Definir los conceptos de estructura organizacional y análisis de cargos a través de las distintas concepciones de los autores con la finalidad de acentuar las bases conceptuales sobre la descripción de cargos.



3.5 Autoevaluación

Responda verdadero (V) o falso (F), según corresponda:

1) El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas ()

2) Seleccione cuales corresponden a los datos que recolecta el análisis de puesto

- a) Actividades del trabajo
 - b) Evaluación de desempeño
 - c) Actividades orientadas al trabajador
 - d) Métodos de pares
 - e) Desempeño del trabajo
- 3) Coloque Verdadero o Falso según corresponda

3) Coloque Verdadero o Falso según corresponda

Una estructura organizacional bien planificada sirve para enfocar esfuerzos hacia los objetivos y que todos los departamentos crezcan en la misma dirección ()

4) Responda verdadero (v) o falso (f), según corresponda

“Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado” ()

5) Responda verdadero (v) o falso (f), según corresponda

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante ()

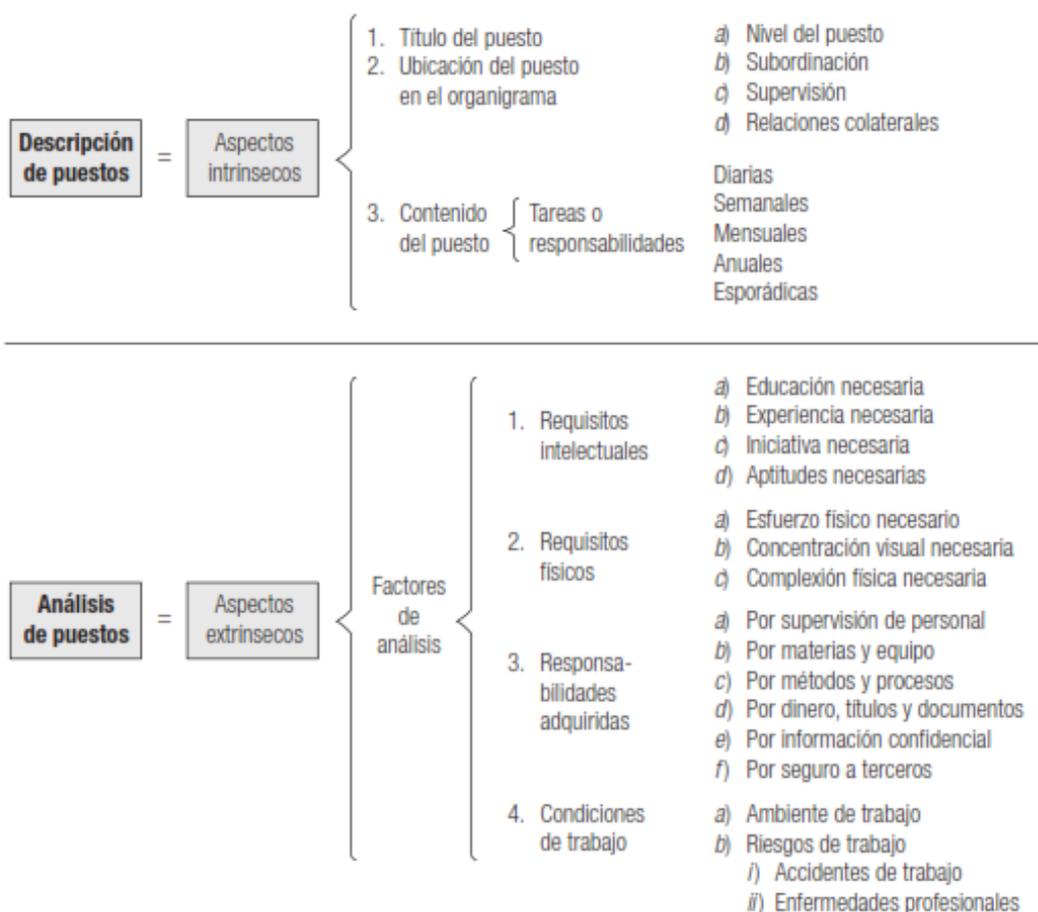


4. UNIDAD 2: EL PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Diseño: Especificación del contenido, métodos y relaciones con los demás cargos. Descripción: definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué. Es un documento escrito a modo de resumen. Análisis: se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo (requisitos) aspectos relacionados con la actividad.

Figura 9.

Proceso de análisis de puesto



Nota: Proceso de análisis por niveles sobre los aspectos intrínsecos y extrínsecos.



4.1 Procedimientos generales del análisis y la descripción de los puestos

Figura 10

Pasos para realizar un análisis de puesto

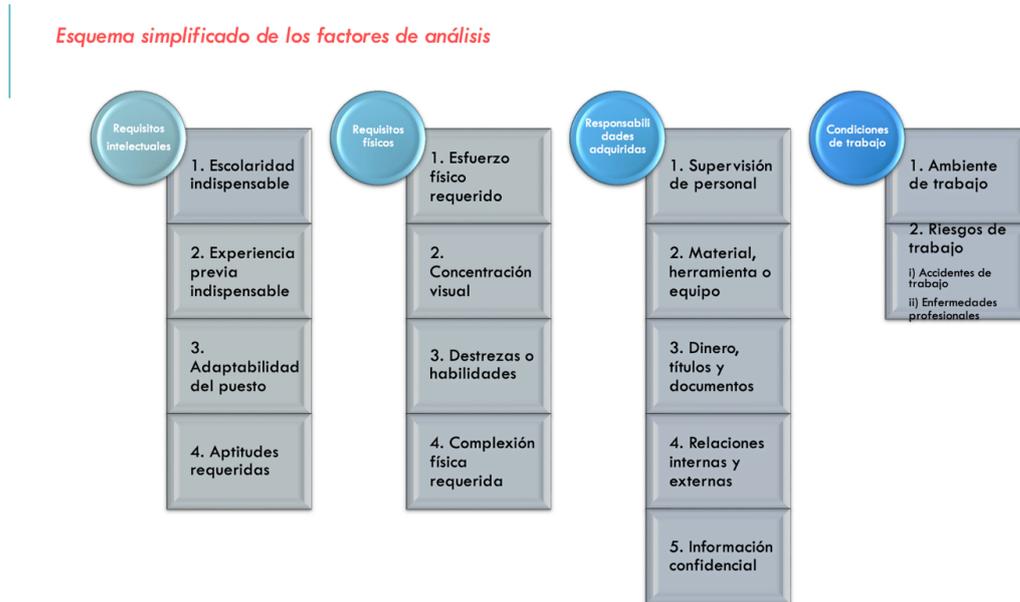
Pasos	Aspectos considerados
1. Elaborar información preliminar sobre el puesto	<ul style="list-style-type: none">a. Verificar los documentos existentes para elaborar una visión del puesto: su misión, las principales obligaciones o las funciones que norman el trabajo.b. Preparar una lista preliminar de las obligaciones, que servirá de referencia para efectuar la entrevista.c. Anotar los puntos principales que quedan oscuros o ambiguos o que requieren de mayor aclaración.
2. Efectuar las entrevistas	<ul style="list-style-type: none">a. Encontrar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del puesto y sus principales obligaciones, como un supervisor o un trabajador experimentados.b. El ocupante del puesto debe ser un trabajador típico que conoce la posición (nunca el personal en capacitación o alguien recién admitido).c. Los entrevistados deben tener experiencia (ocupantes) o ser responsables por el trabajo realizado (supervisor).
3. Consolidar la información sobre el puesto	<ul style="list-style-type: none">a. Juntar toda la información obtenida de distintas fuentes en una descripción completa y congruente del puesto.b. Un ocupante experimentado del puesto debe ser un recurso accesible para el analista de puestos durante la fase de la consolidación.c. Revisar si todos los puntos de la lista inicial y preliminar de las obligaciones y las preguntas fueron respondidos o confirmados.
4. Verificar la descripción del puesto	<ul style="list-style-type: none">a. La fase de verificación se debe efectuar en una situación de grupo. Se deben entregar copias escritas de la descripción del puesto (descripción narrativa y lista de tareas) al supervisor y a los ocupantes del puesto.b. La finalidad es verificar si la descripción es exacta y está completa.c. El analista debe anotar omisiones, ambigüedades y aclaraciones.

Nota: Pasos para implementar un proceso de análisis de puesto, Torres Laborde, J. L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014).

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener.



Figura 11. Esquema simplificado de factores



Nota: Esquema simplificado de los factores de análisis de puestos, Torres Laborde, J. L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014).

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.

Figura 12.

Programa de análisis de puesto

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:



Nota: Etapas de un programa de análisis, Torres Laborde, J. L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014).



Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción. Realizar un cronograma de trabajo para especificar por donde se empezará con el programa de análisis. Se 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.

Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos, se eligen los métodos de análisis adecuados. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar. Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos Torres & Jaramillo (2014). Criterio de la generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos. Los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Comprende los factores que deben variar ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los puestos incompleta hasta estudios profesionales Torres L. & Jaramillo (2014).

Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar.

La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

4.2 MATERIAL DE APOYO

Videos interactivos

- <https://www.youtube.com/watch?v=Nn82cr3Dk2Y>
- <https://www.youtube.com/watch?v=PFIU59p-qNo>
- [youtube.com/watch?v=hqRydulaKAK](https://www.youtube.com/watch?v=hqRydulaKAK)



4.3 Actividades de aprendizaje recomendadas

4.3.1 Lectura

Estrategia de trabajo:

Estimado estudiante: Seleccionar de la biblioteca virtual del ISTS el libro de Zayas Agüero, P. M. (2012) y realizar una lectura comprensiva sobre los factores análisis de cargos, después de haber leído agregar una nota que explique con sus propias palabras la definición e importancia del análisis de puestos de trabajo.

4.3.2 Aprendizaje autónomo

Estrategia de trabajo

Realizar un organizador gráfico sobre los el análisis de puestos de trabajo, mínimo 5 características de cada uno de ellos.

4.3.3 Foro

Estrategia de participación

Para el siguiente foro, se solicita su opinión crítica analítica (mínimo 7 y máximo 12 líneas), recuerde que es con sus palabras el presente foro. El tema del siguiente foro es: ¿Qué es el análisis y descripción de puestos?

4.3.4 Chat semanal

Estrategia de participación

Estimados estudiantes: Dentro del presente chat de la unidad, deberán realizar preguntas sobre los temas que tienen dudas, o que ustedes han consultado de forma personal y que quieren compartir con todos los compañeros, deberán participar todos ya que su participación tendrá un importante puntaje.

4.3.5 Aprendizaje Práctico Experimental

Estrategia de trabajo

Para la siguiente actividad deberán realizar un programa de análisis de puestos

4.3.6 Resultados del aprendizaje

Levanta perfiles de cargo y utiliza manual de funciones para determinar roles y actividades, a través de los métodos de valoración de puestos para implementar en las organizaciones.



4.4 Autoevaluación

Responda verdadero (V) o falso (F), según corresponda:

1) La descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. ()

2) Coloque Verdadero o Falso según corresponda

Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Comprende los factores que deben variar ni uniformes ()

3) Responda verdadero (v) o falso (f), según corresponda

Criterio de la generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos." ()

4) Responda verdadero (v) o falso (f), según corresponda

Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar ()

5) La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos ()



SEGUNDO BIMESTRE

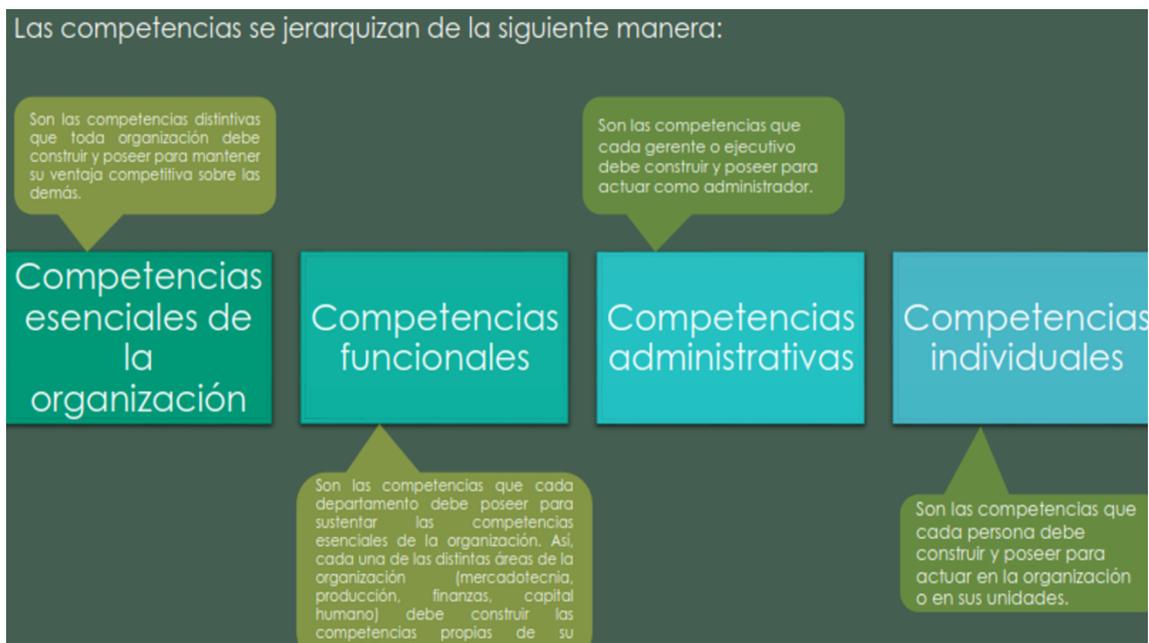
5. UNIDAD 3: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Las competencias son aquellas características individuales que le permiten a una persona desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo. Características demostrables de una persona que permiten el desempeño. Las competencias de puestos siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. Repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona.

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Figura 13

La jerarquía de las competencias.



Nota: Cuadro de competencias esenciales para el análisis de puestos, Ramírez, M. & Tejada Betancourt, L. (II.). (2019).



5.1 Existen diversas taxonomías de las competencias laborales, se propone la siguiente clasificación:

Cognitivas

Son los conocimientos teóricos y conceptuales de una determinada área, indispensables para ejercer una función de trabajo. Equivalen al saber. Ejemplo: conocimiento de una Ley o normativa jurídica.

Instrumentales

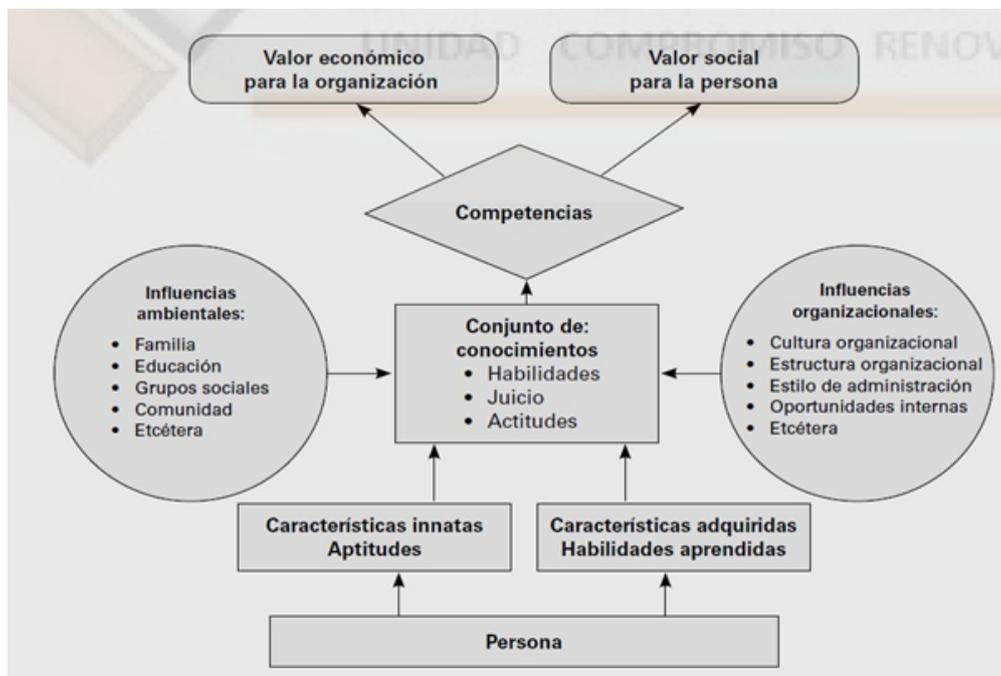
Constituye las habilidades y destrezas psicomotoras de las: redacción y transcripción de un documento legal funciones o tareas prácticas. Corresponden al saber hacer.

Actitudinales

Son las predisposiciones, intenciones, creencias y valores éticos y morales, que acompañan a cualquier tipo de competencia laboral, es decir, se manifiestan de forma simultánea y permanente en cualquier situación de trabajo individual o en equipo. En esta área se incluyen las competencias interpersonales y son equivalentes al saber ser y saber convivir. Ejemplo: disposición para discutir los términos del documento.

Figura 14

Formación de competencias.



Nota: Mapa conceptual de formación de competencias, Marta Novick - M.A. Gallart, 2017.



5.2 Estas son algunas de las desventajas de trabajar en grupo:

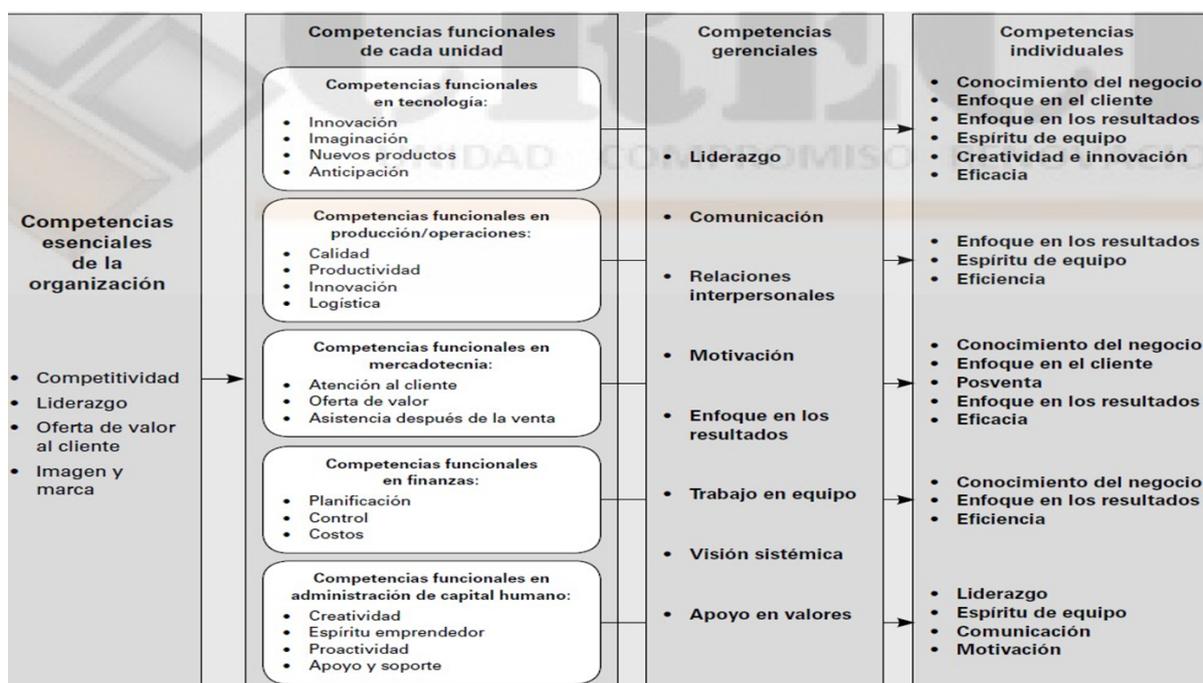
Los grupos pueden aislar a las personas: dado que los grupos trabajan individualmente, se suele dedicar menos tiempo al fortalecimiento del espíritu del equipo. Esta falta de trabajo en equipo puede aislar a las personas y causar problemas de comunicación.

Los grupos no contribuyen a los objetivos de la empresa: Del mismo modo, la falta de trabajo en equipo puede crear una brecha en la claridad de la organización. Esto hace que sea difícil conectar el trabajo con las metas y objetivos corporativos.

Estas son algunas de las razones por la que algunas empresas prefieren trabajar en equipo. Por ese motivo, también es importante comprender las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.

Figura 15

Competencias esenciales de la organización.



Nota: Competencias funcionales para la unidad de cargos de puestos, Arévalo Coronel, 2022.

Las Capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhibe cierto grado de estabilidad en períodos más o menos capacidades se desarrollen si son requeridas de maneras constante por varias situaciones laborales.



Figura 16
Capacidades para el análisis del puesto.

Capacidades	Definición
Comprensión oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas de forma oral.
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
Ordenar información	Capacidad de seguir correctamente un regla o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en cierto orden.
Velocidad dedos - muñecas	Capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
Sensibilidad auditiva	Capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan

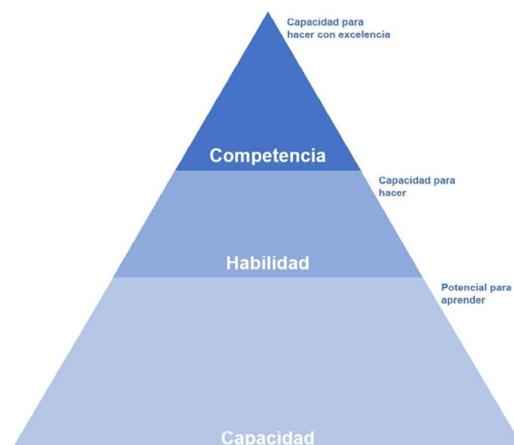
Nota: Capacidades para un correcto análisis de puesto.

Figura 17
Destrezas para el análisis de puesto.

Destreza	Definición
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques proposiciones.
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.

Nota: Destrezas importantes e integrales para un análisis de puesto eficaz.

Figura 18
Componentes de las competencias.



Nota: Elaborado por el autor, 2022.

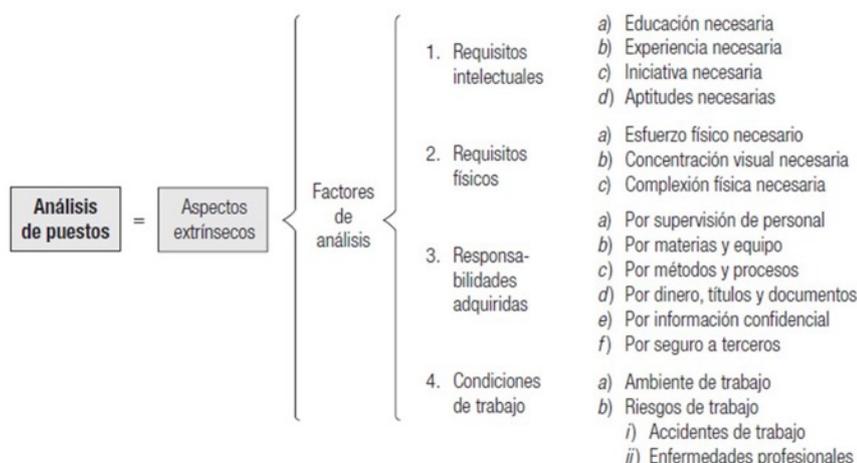


Especificación del puesto

Lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto. La especificación del puesto resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo. Puede ser un documento separado o en el mismo en que se presenta la descripción del puesto.

Figura 19

Análisis de puestos



Nota: Factores de análisis de puesto de trabajo.

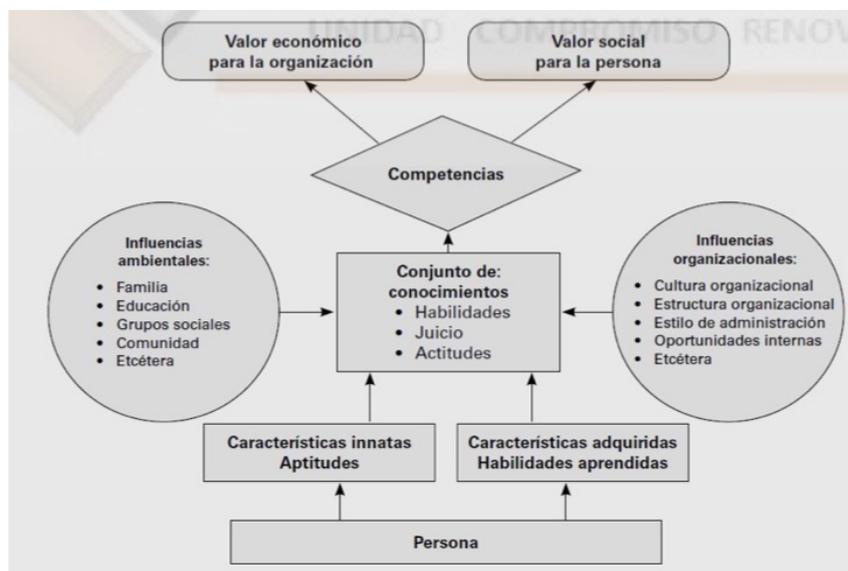
Las especificaciones se refieren a los requisitos y cualificaciones que se demandan los ocupantes de los puestos de trabajo para desempeñar correctamente la misión y los objetivos de este.

Las especificaciones deben venir determinadas por las características del puesto y no por la persona que lo ocupa una especificación es la expresión de aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, requisitos físicos y mentales, actitudes y experiencia, las responsabilidades y condiciones organizacionales y ambientales en las que el puesto de trabajo desarrolla su cometido.

Las especificaciones son también los requisitos y cualificaciones personales que deben poseer las personas que ocupan los puestos o los que deben poseer los candidatos.

**Figura 20**

Formación de competencias



Nota: Formación de competencias con valores y características.

Las competencias sólo son definibles en la acción, no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos.

Saber, además, no es poseer, es utilizar. Las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, constituyendo, por tanto, un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos.

5.3 MATERIAL DE APOYO

Videos interactivos

- <https://www.youtube.com/watch?v=710P6QUpdss>
- <https://www.youtube.com/watch?v=HatDC-cd6L4>
- <https://www.youtube.com/watch?v=EnOhr6-WHDI>

5.4 Actividades de aprendizaje recomendadas

5.4.1 Lectura

Estrategia de trabajo:

Estimado estudiante: Seleccionar de la biblioteca virtual del ISTS el libro de Zayas Agüero, P. M. (2012). y realizar una lectura comprensiva sobre la formación de competencias



laborales, después de haber leído agregar una nota que explique con sus propias palabras la definición e importancia de las competencias laborales.

5.4.2 Aprendizaje autónomo

Estrategia de trabajo

Realizar un mapa conceptual sobre las competencias laborales, mínimo 5 competencias de cada uno de ellos.

5.4.3 Foro

Estrategia de participación

Para el siguiente foro, se solicita su opinión crítica analítica (mínimo 7 y máximo 12 líneas), recuerde que es con sus palabras el presente foro. El tema del siguiente foro es: ¿Cómo se forman las competencias?

5.4.4 Chat semanal

Estrategia de participación

Estimados estudiantes: Dentro del presente chat de la unidad, deberán realizar preguntas sobre los temas que tienen dudas, o que ustedes han consultado de forma personal y que quieren compartir con todos los compañeros, deberán participar todos ya que su participación tendrá un importante puntaje.

5.4.5 Aprendizaje Práctico Experimental

Estrategia de trabajo

Para la siguiente actividad deberán realizar un ensayo sobre la formación de competencias.

5.4.6 Resultados del aprendizaje

Diferenciar efectivamente los procesos de requerimientos y análisis para levantar cargos a través de casos de estudios realizado en clases con el propósito de aplicar de manera efectiva el levantamiento de cargos.



5.5 Autoevaluación

Responda verdadero (V) o falso (F), según corresponda:

1) Competencia son aquellas características individuales que le permiten a una persona desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo (.)

2) Seleccione cuales corresponden a la taxonomía de las competencias

- a) Cognitivas
- b) Estereotipo
- c) Instrumentales
- d) Semánticas
- e) Actitudinales

3) Coloque Verdadero o Falso según corresponda

Los grupos pueden aislar a las personas: dado que los grupos trabajan individualmente, se suele dedicar menos tiempo al fortalecimiento del espíritu del equipo ()

4) Responda verdadero (v) o falso (f), según corresponda

“La especificación del puesto resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo. Puede ser un documento separado o en el mismo en que se presenta la descripción del puesto ()

5) Responda verdadero (v) o falso (f), según corresponda

Las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, constituyendo, por tanto, un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos ()



6. UNIDAD 4: LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Las organizaciones ordenan y valoran los puestos en función de su contribución a la consecución de la misión de la misma y de sus objetivos estratégicos, en función del contenido de los mismos. Estamos hablando de la valoración de los puestos de trabajo.

La valoración de puestos de trabajo es un proceso mediante el cual se establece el "valor" que un puesto de trabajo tiene respecto al conjunto de los puestos en la empresa. Se centra en el puesto en sí mismo, independientemente del titular que lo ocupe. Este valor o posicionamiento viene determinado principalmente por el nivel de responsabilidad y desempeño de determinadas funciones inherentes al puesto y fundamentalmente por su impacto en los resultados de la compañía, por su vinculación directa, o indirecta, en su correcto funcionamiento y su eficacia y/o rentabilidad. Torres Laborde, J. L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014).

Un factor importante a tener en nuestra valoración es el entorno en el que se desenvuelve cada organización. Caracterizado por ser flexible y estar en determinar qué nos aporta la Valoración de Puestos de trabajo en un momento determinado del desarrollo de la organización. Debemos tener en cuenta que la valoración afecta al puesto de trabajo, no a la persona que lo desempeña, por lo que tendrá un valor relativo. No obstante, esos resultados pueden crear un cambio en la política salarial. Con la Valoración de los Puestos de Trabajo, se puede obtener información sobre la importancia relativa del análisis y la descripción de los mismos en la organización. Permite, además, el uso de técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos para conseguir con éxito los objetivos que se propone.

También sirve para tener conocimiento de los conceptos relacionados a la valoración y la importancia que éstos tienen en la política retributiva. Otra finalidad es determinar la función del Comité de Valoración de los Puestos de Trabajo a través del uso de los métodos cuantitativos y cualitativos. Por otro lado, organizar y planificar el sistema de Valoración de los Puestos de Trabajo y ser capaz de interpretar los resultados obtenidos a raíz de los métodos utilizados. Hay dos razones, principalmente, por las que se hace una valoración:

Relacionada con la política salarial, ya que nos permite obtener una política retributiva equitativa en la organización. Esto permitirá que haya una igualdad de condiciones, a través del valor relativo de cada puesto en comparación con los demás existentes. También, sirve para dar a conocer los desajustes retributivos, de modo que se puedan mejorar y establecer los salarios en función de la valoración de los puestos, teniendo en cuenta cuando la remuneración de un trabajador que, por ejemplo, está sometido a actividades más peligrosas. Y también, incentivar el reciclaje del personal con el objetivo de favorecer el trabajo y rendimiento de los trabajadores individuales.

La política de promoción profesional. En este aspecto, la valoración destaca porque posibilita a las empresas hacer una calificación y clasificación de forma racional de los puestos que componen dicha organización. Esto se lleva a cabo, mediante



las técnicas cuantitativas y cualitativas, que orienta a la dirección para encaminar la promoción profesional interna de los trabajadores y decidir, así, los diferentes criterios con los que basará la aplicación. Por otra parte, destaca también porque aporta al trabajador información necesaria y objetiva sobre la importancia y el valor de cada puesto. Esto se hace con el objetivo de impulsar sus ambiciones y propósitos profesionales, permitiéndoles así, acceder a puestos con más responsabilidades.

Figura 21

Estudios de puestos de trabajo.

REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO	
2.2.1.	Fase previa de propuesta y elaboración y aprobación del plan de estudio de puestos de trabajo:
2.2.1.1.	<i>Propuesta razonada del plan de estudio.</i> <ul style="list-style-type: none">— Justificar su necesidad.— Consignar los puestos a los que afecta el proyecto.— Especificar los objetivos que se pretenden conseguir.— Presupuesto de gastos e inversiones y previsión de beneficios.— Justificar y demostrar la viabilidad del plan.
2.2.1.2.	<i>Elaboración del plan de estudio de puestos.</i> <ul style="list-style-type: none">— Formulación de objetivos que se pretenden conseguir.— Selección y contratación del personal especializado y preparación de materiales, instrumentos y demás elementos para llevar a cabo el estudio.— Delimitar el campo de aplicación o de los puestos a los que afectará el proyecto.— Temporalizar el plan.
2.2.1.3.	<i>Aprobación del plan.</i>

Nota: Propuesta para la implementación de un plan de estudio de puestos de trabajo, Arévalo Coronel, 2022.

6.1 Auditoría de recursos humanos

Las auditorías se llevan a cabo para garantizar la estabilidad y transparencia de los procesos internos en las empresas, y resulta normal que suceda en cada área departamental.

Figura 22

Aplicación del plan.

2.2.2.	Fase de aplicación, seguimiento y control del plan:
2.2.2.1.	<i>Fase de identificación, de ubicación de puestos y denominación de puestos:</i> <ul style="list-style-type: none">— Identificación y localización de puestos.— Denominación de puestos.— Codificación.— Inventariado de puestos.
2.2.2.2.	<i>Fase de elección de métodos y técnicas:</i> <ul style="list-style-type: none">— Métodos de análisis de tareas:<ul style="list-style-type: none">a) Directos.b) Indirectos.— Métodos de experimentación.
2.2.2.3.	<i>Fase de aplicación de la fórmula de análisis de tareas.</i> <ul style="list-style-type: none">— ¿Qué hace?— ¿Cómo lo hace?— ¿Por qué lo hace así?— ¿En qué condiciones lo hace?
2.2.2.4.	<i>Fase de confección de profesiogramas, de las fichas de descripción y de las especificaciones.</i>
2.2.2.5.	<i>Fase de control, supervisión y validación del plan.</i>

Nota: Fase de aplicación, seguimiento y control del plan de puestos de trabajo, Arévalo Coronel, 2022.



- Se trata de la evaluación y revisión de políticas, procedimientos, documentación y los sistemas inherentes al área de recursos humanos (RRHH). Su finalidad es poder constatar la transparencia de las acciones, así como encontrar posibles oportunidades de mejora que permitan un desempeño óptimo.
- Durante un proceso de auditoría se busca evaluar, esencialmente, áreas claves de la gestión humana dentro de la empresa como:
- Selección y captación de talento humano, al igual que cantidad de plazas no cubiertas.
- Superación y desarrollo profesional de los empleados dentro de la institución.
- Pertinencia y fluidez en los procesos de asignación de beneficios para los empleados.
- Gestión de la eficacia y eficiencia de la relación interna de los trabajadores y de las áreas departamentales.

Una valoración de los puestos de trabajo se realiza cuando es necesario crear niveles de importancia en los diferentes puestos de la organización, de modo que pueda determinarse la retribución salarial en relación con el puesto de trabajo. Y considerando importante el análisis de la organización

Con la valoración se puede resolver problemas retributivos de la empresa, así como la sensación de indiferencia sobre los puestos que pueda surgir por parte de los trabajadores, y que, por tanto, conlleve a una falta de conciencia profesional y a un desinterés por aumentar sus capacidades.

6.2 El Proceso de Valoración de Puestos de Trabajo

El proceso de valoración de puestos de trabajo se inicia con una propuesta seguida de una planificación. Ésta será previa al proceso, de forma que se pueda valorar con seguridad el puesto para, después, clasificarlo en su ámbito correspondiente.

Se debe tener en cuenta que en toda propuesta variará la estructura de la valoración en función de los objetivos que se quieran alcanzar y del método y técnicas que se pretendan aplicar. Los pasos a seguir para realizar una valoración de los puestos de trabajo son los siguientes:

Figura 23

Proceso de valoración de puestos.



Nota: Elaborado por el autor, 2022.

**Figura 24**

Realización del plan de puestos de trabajo

REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO	
2.2.1.	Fase previa de propuesta y elaboración y aprobación del plan de estudio de puestos de trabajo:
2.2.1.1.	<i>Propuesta razonada del plan de estudio.</i> <ul style="list-style-type: none">— Justificar su necesidad.— Consignar los puestos a los que afecta el proyecto.— Especificar los objetivos que se pretenden conseguir.— Presupuesto de gastos e inversiones y previsión de beneficios.— Justificar y demostrar la viabilidad del plan.
2.2.1.2.	<i>Elaboración del plan de estudio de puestos.</i> <ul style="list-style-type: none">— Formulación de objetivos que se pretenden conseguir.— Selección y contratación del personal especializado y preparación de materiales, instrumentos y demás elementos para llevar a cabo el estudio.— Delimitar el campo de aplicación o de los puestos a los que afectará el proyecto.— Temporalizar el plan.
2.2.1.3.	<i>Aprobación del plan.</i>

Nota: Aplicación y realización del estudio de puestos de trabajo, Marta Novick - M.A. Gallart, 2017.

Figura 25

Seguimiento del plan

2.2.2	Fase de aplicación, seguimiento y control del plan:
2.2.2.1.	<i>Fase de identificación, de ubicación de puestos y denominación de puestos:</i> <ul style="list-style-type: none">— Identificación y localización de puestos.— Denominación de puestos.— Codificación.— Inventariado de puestos.
2.2.2.2.	<i>Fase de elección de métodos y técnicas:</i> <ul style="list-style-type: none">— Métodos de análisis de tareas:<ul style="list-style-type: none">a) Directos.b) Indirectos.— Métodos de experimentación.
2.2.2.3.	<i>Fase de aplicación de la fórmula de análisis de tareas.</i> <ul style="list-style-type: none">— ¿Qué hace?— ¿Cómo lo hace?— ¿Por qué lo hace así?— ¿En qué condiciones lo hace?
2.2.2.4.	<i>Fase de confección de profesiogramas, de las fichas de descripción y de las especificaciones.</i>
2.2.2.5.	<i>Fase de control, supervisión y validación del plan.</i>

Nota: Marta Novick - M.A. Gallart, 2017.



6.3 Etapa de presentación y formulación de la propuesta

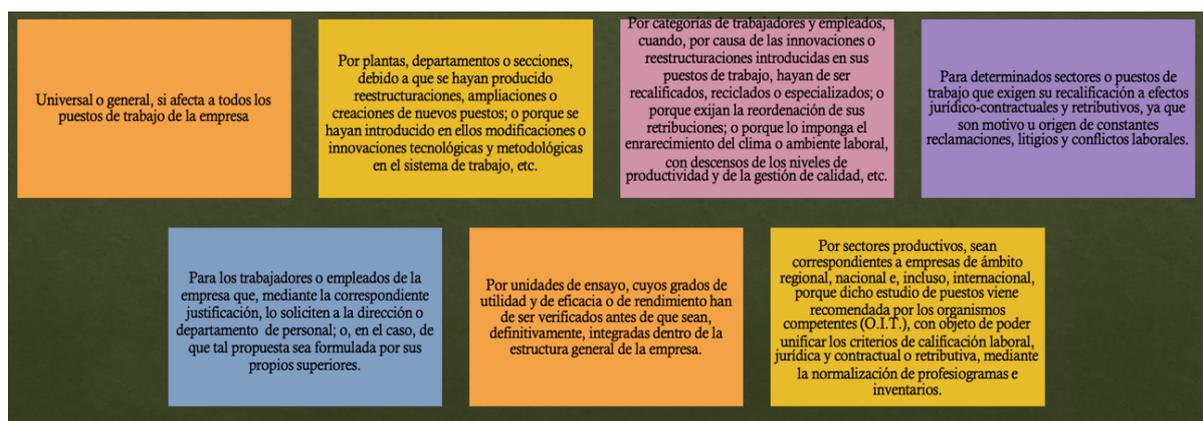
Justificar la necesidad y urgencia que tiene la empresa de llevar a cabo un plan de estudio de todos o de algunos puestos de trabajo, según los casos, mediante la exposición razonada de las causas y motivos que aconsejan tal decisión, como: robotización o automatización de parte o de todo el proceso de producción, el descenso de productividad y de calidad en alguno de los puestos, las exigencias de selección, de reajuste y promoción del personal, la necesidad de llevar a cabo la valoración de tareas a fin de modificar o mejorar el sistema retributivo interno del personal, etc.

A continuación, deberán consignarse los puestos de trabajo a los que afectaría la aplicación del plan de estudio de puestos y los operarios que, con toda seguridad, quedarían implicados en la probable remodelación de plantillas, reciclaje, promoción o despido, si procede, formulándose las distintas soluciones que convendrían o que, necesariamente, se habrían de adoptar.

Deberán consignarse los propósitos u objetivos básicos y fundamentales que se pretenden conseguir con la aplicación del plan de estudio de los puestos señalados anteriormente, como: llevar a cabo un reajuste de las plantillas por causa de la automatización y robotización de la empresa; llevar a cabo un programa de reclutamiento de personal mejor cualificado; elaborar programas de adiestramiento, formación, reciclaje o de perfeccionamiento; reestructurar o reorganizar plantas, unidades o departamentos y secciones; mejorar el sistema retributivo de la empresa; mejorar los métodos y procesos de producción, etc.

Figura 26

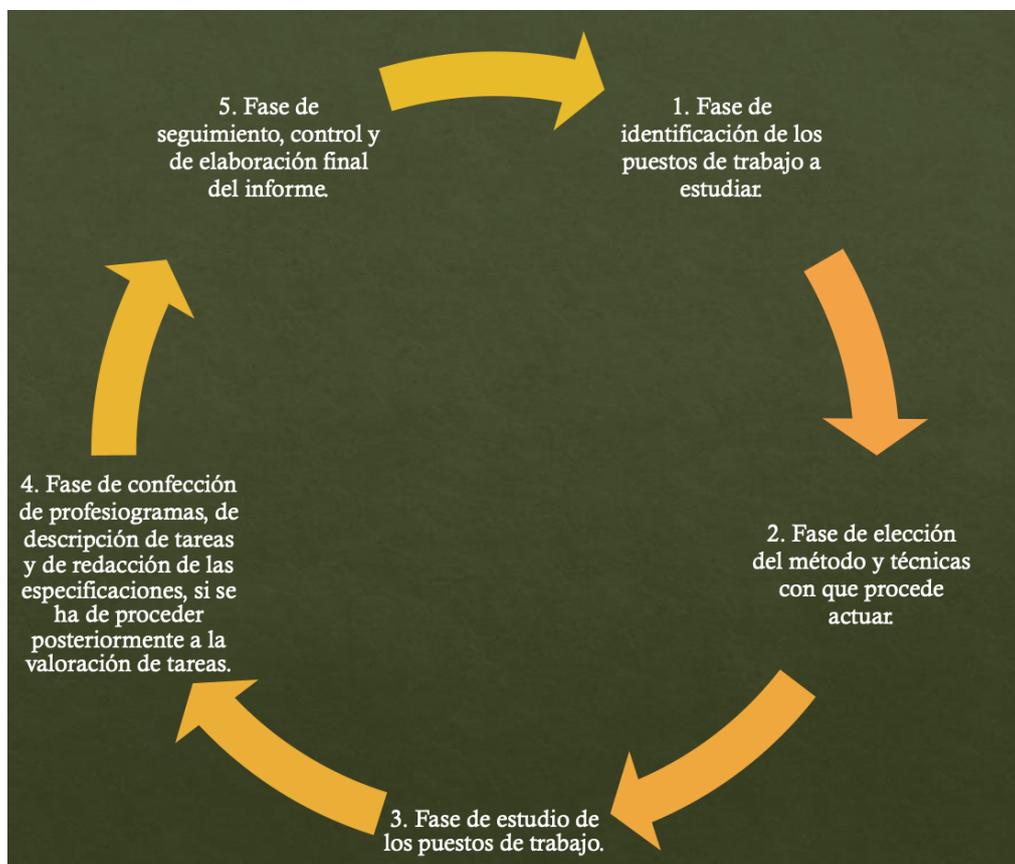
Etapa de presentación y formulación de la propuesta



Nota: Etapas y formulación de la propuesta pasos, Marta Novick - M.A. Gallart, 2017.

**Figura 27**

Fase de aplicación, seguimiento y control del plan



Nota: Marta Novick - M.A. Gallart, 2017.

6.3.1 Fase de identificación de los puestos a estudiar

El objetivo fundamental, propio y específico de esta primera fase de identificación, es conocer y determinar la ubicación de cada puesto de trabajo a estudiar dentro de la unidad organizativa correspondiente de la empresa

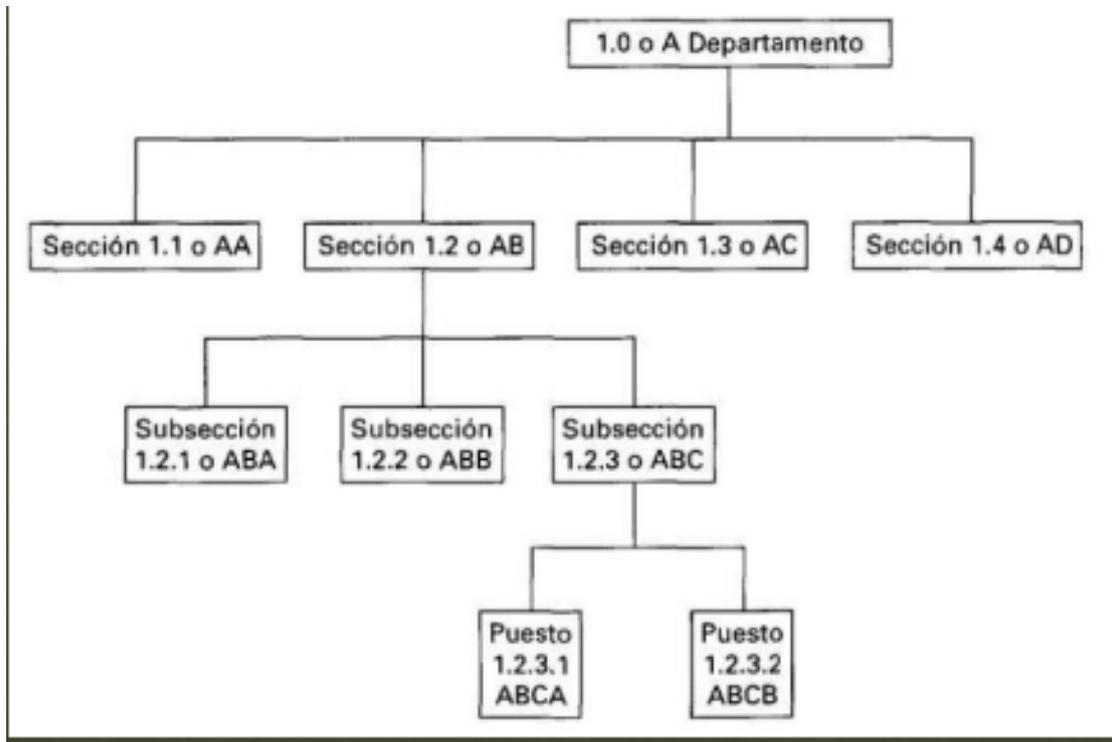
6.3.2 Codificación de puestos

El emplazamiento y denominación de puestos comporta, a su vez, su «codificación» u ordenación jerárquico-secuencial dentro del departamento o unidad organizativa, de modo que: en función de la parte de proceso que lleva a cabo cada puesto, dentro de la cadena de producción o de gestión, asignada a las distintas secciones del departamento, se determina su ordenación secuencial; en función del menor nivel de cualificación exigida para la ejecución de las tareas, se determina su nivel jerárquico dentro de la unidad departamental. Este proceso de codificación se representa en forma de organigrama, y sus diferentes niveles (secciones) y subniveles (subsecciones y puestos de trabajo), se expresan utilizando la clasificación decimal, la alfabética o la alfanumérica.



Figura 28

Modelos donde se especifican los nombres de cada uno de los niveles



Nota: Modelo jerárquico donde se visualiza los niveles para el análisis y descripción de puestos, Marta Novick - M.A. Gallart, 2017.

Figura 29

Modelos donde se especifican los nombres de cada uno de los niveles



Nota: Marta Novick - M.A. Gallart, 2017.



6.4 Fase de elección del método y técnicas de estudio

A continuación, el equipo de especialistas procederá a la elección del método y técnicas de estudio de puestos, dependiendo dicha selección:

En primer lugar, del objetivo, propósito o aplicaciones posteriores que el analista se propuso llevar a cabo al formular el plan de estudio de puestos y que fueron aprobados por la empresa.

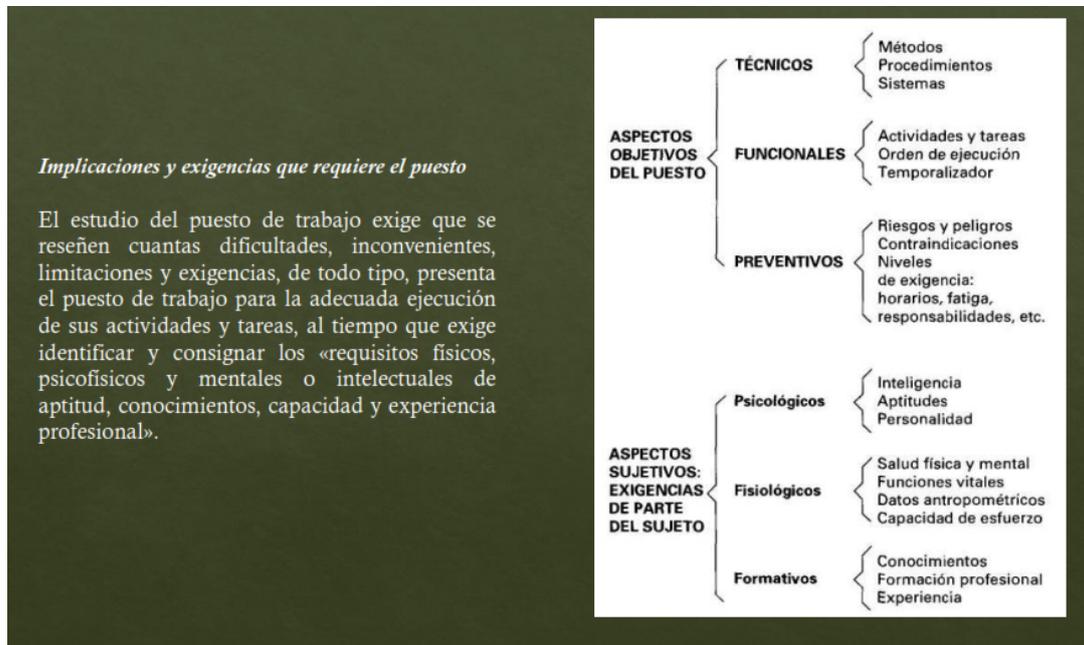
Dependerá del tipo de estructura u organización de la empresa, según presente una configuración clásica o tradicional, con ausencia de automatización en la mayoría de sus máquinas y procesos; frente a empresas totalmente informatizadas, robotizadas y estructuradas en puestos amplios, complejos. Dependerá del tipo de producción a que se dedique la empresa, ya que varían totalmente la estructura, mecanización y procesos de las industrias pesadas, frente a las empresas de construcción y montaje de aparatos de precisión o de creación y montaje de nuevos modelos de hardware y software, etcétera.

Incluso en una empresa o industria que lleva a cabo el mismo tipo y clase de producción o de manufacturación, el método y técnicas a elegir para realizar el estudio de sus puestos de trabajo, no sólo dependerán del tipo de proceso o de gestión que se lleven a cabo en cada uno de los departamentos o unidades organizativas, sino que dependerá del nivel o lugar en que esté clasificado el puesto dentro del departamento, ya que, incluso dentro de la misma unidad organizativa o departamento, el tipo y la naturaleza de las tareas y cometidos a ejecutar por cada operario, su grado de complejidad, de dificultad, de responsabilidad y de exigencias propias y específicas, se van simplificando y concretizando en tareas, cada vez más elementales, rudimentarias, puntuales y repetitivas, que apenas si exigen grado alguno de cualificación.

La selección del método y técnicas de estudio más adecuados e idóneos para efectuar con precisión el estudio de cada uno de los puestos, dependerá del grado del conocimiento, del uso y capacidad o destreza interpretativas que el analista posea de cada uno de ellos, ya que la experiencia y la destreza garantizan la efectividad del proceso.

**Figura 30**

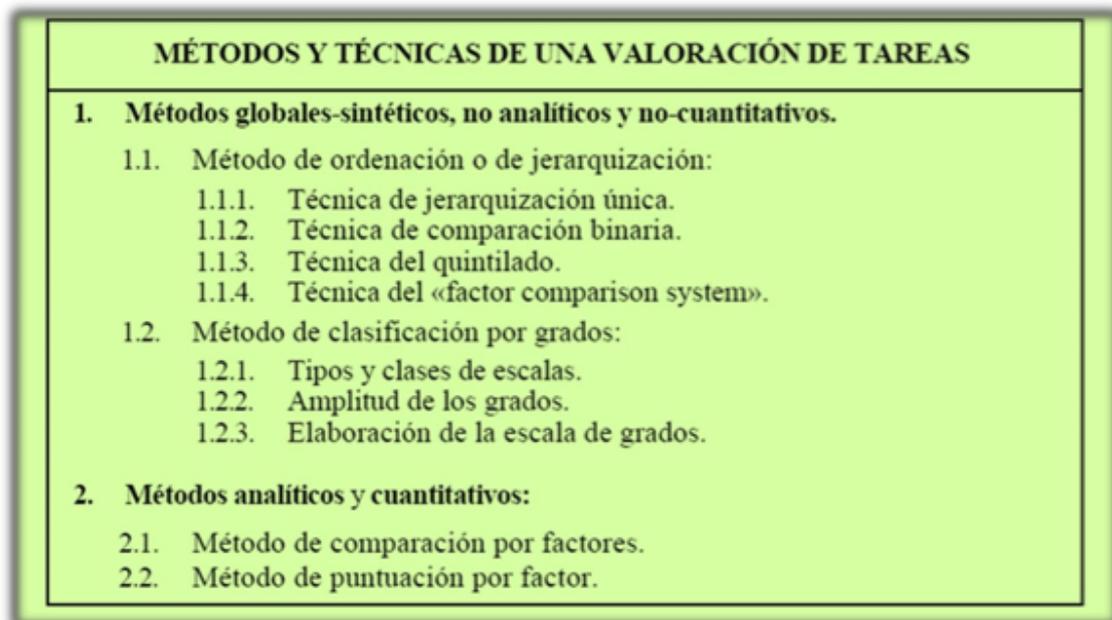
Exigencias que requiere el puesto.



Nota: Aspectos objetivos y subjetivos para el análisis de puestos, Elaborado por el autor, 2020.

Figura 31

Métodos cuantitativos de valoración de puestos



Nota: Métodos analíticos y cuantitativos para la valoración de cargos, Arévalo Coronel, 2022.

Constituyen sistemas de valoración que atribuyen puntuaciones a cada uno de los puestos de trabajo mediante la valoración previa de cada una de sus características y requisitos esenciales -los factores- que componen cada tarea. «Conducen a la atribución de valores a los puestos de trabajo y a su consecuente ordenación a



través de la valoración relativa de cada uno de los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.»

Se llaman, por ello, «métodos analíticos» porque exigen la previa descomposición del trabajo en especificaciones (a través del análisis de tareas) y su configuración en factores, a fin de poder determinar con qué grado de intensidad se da cada uno de ellos (intensidad que se traduce en puntos) y poder otorgarle a cada puesto una valoración total (Coronel, 2022). Y su denominación de «métodos cuantitativos» deriva del hecho de que atribuyen a cada puesto de trabajo una puntuación total basándose en la suma de puntos otorgados por cada uno de los factores ponderados, según el grado de intensidad con que se presentan en cada uno de los puestos.

6.5 Método de puntuación por factor

Consiste en valorar los puestos de trabajo puntuando los distintos factores del puesto según la importancia o intensidad que tengan dentro de la «escala de grados y puntos» de cada factor, previamente elaborada en forma de «manual de valoración», de modo que la suma de los valores de cada uno de los factores indica el valor total de cada puesto de trabajo, y determina el orden obtenido según la puntuación total alcanzada.

Figura 32

Método de puntuación por factor

Puntos por Factor



ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS FACTORES

Generalmente y en la práctica el método toma como base 1000 puntos, estos se asignan a los factores de acuerdo a su peso así:

FACTOR	PESO (%)	PUNTOS
Educación	38	380
Experiencia	19	190
Responsabilidad	17	170
Ingenio	26	260
TOTAL	100	1000

Nota: IngIndustrial Fácil, 2014.

6.6 Método de comparación por factores

Consiste en valorar o clasificar los puestos de trabajo de la Empresa comparándolos, factor por factor, con cada uno de los factores de un cierto número de «trabajos



o tareas-clave», cuantificados o graduados, según su naturaleza e importancia dentro de cada trabajo-clave en cuestión, de modo que el valor final de cada puesto de trabajo se obtendrá sumando las puntuaciones parciales que se han adjudicado a cada factor dentro de la escala de cada factor correspondiente a los trabajos-clave.

Figura 32

Método de puntuación por factores

Comparación de E.S y S.F

PUESTO	HABILIDAD		REQ. MENTAL		REQ. FÍSICO		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES TRABAJO	
	S.F.	E.S.	S.F.	E.S.	S.F.	E.S.	S.F.	E.S.	S.F.	E.S.
JEFE DE SECCIÓN	1	1	1	1	5	5	1	1	4	4
SECRETARIA	2	2	4	2	4	4	2	2	5	5
INTENDENCIA	5	5	5	5	2	2	4	5	2	2
VIGILANTE	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
ELECTRICISTA	3	3	2	4	1	1	5	4	1	1

Nota: Sackmann, B. A. y Suarez M. A (2000).

6.7 MATERIAL DE APOYO

Videos interactivos

- <https://www.youtube.com/watch?v=-LM9PoUiJVs>
- <https://www.youtube.com/watch?v=jT2A1GzYjYg>
- https://www.youtube.com/watch?v=_Wlmx097yyE

6.8 Actividades de aprendizaje recomendadas

6.8.1 Lectura

Estrategia de trabajo:

Estimado estudiante: Seleccionar de la biblioteca virtual del ISTS el libro de Zayas Torres Laborde, J. L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014) y realizar una lectura comprensiva sobre el diseño y análisis del puesto de trabajo, después de haber leído agregar una nota que explique con sus propias palabras la definición e importancia del análisis de puestos de trabajo.



6.8.2 Aprendizaje autónomo

Estrategia de trabajo

Realizar una infografía sobre los métodos de análisis y descripción de puestos.

6.8.3 Foro

Estrategia de participación

Para el siguiente foro, se solicita su opinión crítica analítica (mínimo 7 y máximo 12 líneas), recuerde que es con sus palabras el presente foro. El tema del siguiente foro es: ¿Qué método para el análisis y descripción de cargos seleccionaría y por qué?

6.8.4 Chat semanal

Estrategia de participación

Estimados estudiantes: Dentro del presente chat de la unidad, deberán realizar preguntas sobre los temas que tienen dudas, o que ustedes han consultado de forma personal y que quieren compartir con todos los compañeros, deberán participar todos ya que su participación tendrá un importante puntaje.

6.8.5 Aprendizaje Práctico Experimental

Estrategia de trabajo

Para la siguiente actividad deberán realizar cuadro comparativo sobre la diferencia de los distintos métodos de análisis y descripción de puesto.

6.8.6 Resultados de aprendizaje

Aprender a diferenciar efectivamente los procesos de requerimientos y análisis para levantar cargos para aplicar de manera eficaz los procesos de análisis de cargos.



6.9 Autoevaluación

Responda verdadero (V) o falso (F), según corresponda:

1) Las organizaciones ordenan y valoran los puestos en función de su contribución a la consecución de la misión de la misma y de sus objetivos estratégicos, en función del contenido de los mismos. Estamos hablando de la valoración de los puestos de trabajo ()

2) Coloque Verdadero o Falso según corresponda

Un factor importante a tener en nuestra valoración es el entorno en el que se desenvuelve cada organización. Caracterizado por ser flexible y estar en determinar qué nos aporta la Valoración de Puestos de trabajo en un momento determinado del desarrollo de la organización. ()

3) Responda verdadero (v) o falso (f), según corresponda

La política de promoción profesional. En este aspecto, la valoración destaca porque posibilita a las empresas hacer una calificación y clasificación de forma racional de los puestos que componen dicha organización. ()

4) Responda verdadero (v) o falso (f), según corresponda

Método de comparación por factores

Consiste en valorar o clasificar los puestos de trabajo de la Empresa comparándolos, factor por factor, con cada uno de los factores de un cierto número de «trabajos o tareas-clave». ()



7. SOLUCIONARIO

Solucionario N1

- 1) V
- 2) V
- 3) B y E
- 4) V
- 5) V

Solucionario N2

- 1) A, C y F
- 2) V
- 3) V
- 4) A, D y E
- 5) H, I, O

Solucionario N3

- 1) A, E y F
- 2) F
- 3) F
- 4) G, H, L y M

Solucionario N4

- 1) B
- 2) V
- 3) F
- 4) F
- 5) V



8. BIBLIOGRAFÍA

Torres Laborde, J. L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte.

Ramírez, M. & Tejada Betancourt, L. (II.). (2019). Análisis, diseño y evaluación de puestos. Universidad Abierta para Adultos (UAPA).

Romero González, R. E. (2008). Comportamiento organizacional: nuevos retos. Editorial Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.net/es/lc/sudamericanoloja/titulos/76054>

Luz. M Vallejo Chávez, 2016. Gestión del Talento Humano.

Saúl Ballén Montoya 2004. Administre su empresa



9. RECURSOS

En el campus virtual, en su respectivo momento, usted encontrará los siguientes hiper-vínculos, que se irán colocando paulatinamente:

- Guía metodológica
- Archivos con notas parciales y totales
- Tareas
- Material de apoyo (ejercicios para que revise)
- Clases virtuales
- Chat
- Foros
- Tutorías Virtuales



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!

| GUÍA DIDÁCTICA DE LA ASIGNATURA |