



UNIVERSIDAD
DE LIMA

Gestión de Capital Humano

Tercera Sesión
Análisis de Puestos

ANÁLISIS DE PUESTOS

Pertenece a Organizar

Es la constante y actualizada recopilación e investigación de las actividades que:

- Se realizan y que se deben realizar en cada puesto de trabajo
- De las Exigencias y Competencias que involucren, todo ello con relación al Rol Organizativo asignado.

¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTOS?



Identificación y Comprensión de las actividades, funciones y responsabilidades que se desarrollan en un Puesto.



Identificación de los requerimientos, exigencias y/o competencias que se necesitan en un Puesto.



Reflejo documentado de la incidencia y alcance de un cargo /rol en la organización.



Su resultado es la Descripción, Exigencias y Competencias del Puesto.

ASPECTOS GENERALES DE LA DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO

¡Lo que es!

- ANALISIS
- CARGOS/ROLES
- HECHOS

¡Lo que no es!

- ENUMERACION
 - PERSONAS
- JUICIOS DE VALOR

PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO

- Identificación
- Misión
- Dimensiones
- Naturaleza y alcance del Cargo/Rol
 - Organigrama
 - Naturaleza y Alcance de las Responsabilidades
- Funciones
- Exigencias y Competencias



Principales Elementos de la Descripción de puestos

MISIÓN

Redacción de la Misión

**Acción
Organizativa**

¿Qué hace?

**Función/
Proceso
Encomendado**

¿Sobre qué?

Guía o Marco

**¿De acuerdo
con qué?**

**Resultado Global a
obtener**

¿Para qué?

Principales Elementos de la Descripción de puestos

MISIÓN: ¿Qué hace?

Verbo o verbos de acción que mejor reflejan el tipo de influencia del cargo/rol sobre la función considerada.

Cargos/Roles
Directivos

Planificar
Orientar
Dirigir
Organizar
Controlar

Cargos/Roles
Jefaturas

Programar
Coordinar
Supervisar

Cargos/Roles Tec, -
Oper

Elaborar
Realizar
Verificar

Ejemplo: Dirigir y coordinar....

Principales Elementos de la Descripción de Puestos

MISIÓN: ¿Sobre qué? Función Encomendada

Actividad especializada, orientada a conseguir los objetivos y que se encomienda al cargo/rol.

Debe ser definida en forma:

- global
- Delimitada

Director de Manufactura

Ejemplo: ... las funciones de fabricación, ingeniería control de calidad, almacenes y administración de la planta...

Principales Elementos de la Descripción de Puestos

MISIÓN: ¿De acuerdo con qué?

Guía o Marco

- Principal orientación que recibe el cargo/rol para desarrollar su misión (input).
- Es la norma o guía que regula la acción ejercida sobre la Misión.

Principales Elementos de la Descripción de puestos

MISIÓN: ¿De acuerdo con qué?

DETERMINACION DE GUIAS

+ Autonomía

Estrategias / Políticas Generales
Políticas Funcionales / Políticas Específicas
Presupuestos / Directrices
Normas Amplias / Normas
Procedimientos / Procesos
Instrucciones
Reglas

- Autonomía

Ejemplo: ... de acuerdo con los programas de Fabricación y la política Industrial del grupo...

Principales Elementos de la Descripción de puestos

MISIÓN: ¿Para qué?
Resultado

Resultado más significativo que el cargo/rol aporta a la Organización

Debe ser definido de forma:

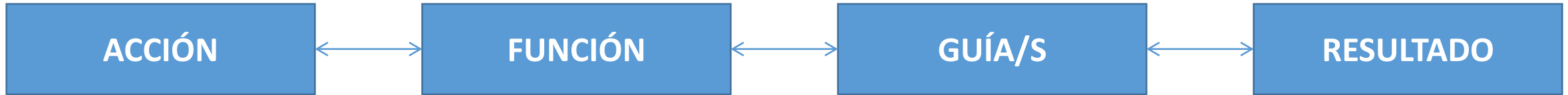
- Permanente
- Directa

Ejemplo: ...para conseguir los objetivos de producción y desarrollo Industrial fijados.

Principales Elementos de la Descripción de puestos

MISIÓN

Se deberá redactar la Misión en un solo texto, debiendo contener, la misma, los siguientes apartados:



Ejemplo: Dirigir y coordinar las funciones de fabricación, ingeniería, control de calidad, almacenes y administración de la planta, de acuerdo con los programas de fabricación y la política industrial de grupo, para conseguir los objetivos de producción y desarrollo industrial fijados.

Ejercicio Aplicativo

EJERCICIO APLICATIVO

Identificar un Puesto y redactar su Misión de acuerdo a lo indicado:

Identificación: Analista de marketing

Misión:

Realizar las estrategias de marketing de la empresa acuerdo con el plan comercial y el presupuesto para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Principales Elementos de la Descripción de puestos

DIMENSIONES

Magnitudes económicas o cuantitativas afectadas por el cargo/rol de forma directa.

Tipos:

- N° personas subordinadas
- Magnitudes Económicas
- Otras magnitudes



Principales Elementos de la Descripción de puestos

DIMENSIONES

Personas dependientes

- Número de subordinados **directos** y **totales** que dependen jerárquicamente del cargo/rol.
- Número total de personas que dependen funcionalmente del cargo/rol (sí las hay)

Magnitudes económicas

- Variables económicas (presupuestos, gastos, inversiones, objetivos, volúmenes de ventas, etc...) sobre las que el cargo/rol incide directamente.
- Referidas a un ejercicio anual.

Otras magnitudes significativas

- Dimensiones materiales, o de otro tipo, relacionadas directa o indirectamente con las funciones realizadas del cargo/rol: recursos técnicos, económicos, outsourcing, volúmenes de actividad relevantes, ...

Principales Elementos de la Descripción de puestos

DIMENSIONES

Ejemplos:

Director de Fábrica

- Número de subordinados: directos: 7 totales: 395
- Dimensiones económicas:
 - Costo Producción –MP- (2000): 8.000 MM./Soles
 - Costo Personal (2000): 6.000 MM./Soles.
 - Presupuesto Gastos (2000): 4.000 MM./Soles.
 - Presupuesto Inversión: 4.558 MM./Soles

Jefe del Departamento Informático

- Número de subordinados: Directos: 8 Totales: 8 Funcionales: 2
- Dimensiones económicas:
 - Presupuesto de gastos (2000): 2.700 MM./Soles
 - Presupuesto de Inversiones (2000): 1000 MM./Soles
- Dimensiones Materiales: Equipos y sistemas informático de la Compañía.

Principales Elementos de la Descripción de puestos

DIMENSIONES

Ejemplos:

Administrativo de personal

Número de subordinados: Directos: 0 Totales: 0

Dimensiones económicas: -----

Dimensiones materiales: Computador, impresora, fax.

Telefonista

Número de subordinados: Directos: 0 Totales: 0

Dimensiones económicas: -----

Dimensiones materiales: PBX, fax.

Principales Elementos de la Descripción de puestos

ORGANIGRAMA

Refleja la estructura organizativa más próxima al cargo/rol de trabajo.

➤ En tres niveles:

- Superior jerárquico
- Cargo/rol descrito + otros cargos/roles directamente dependientes del mismo Superior
- Cargos/roles directamente dependientes del cargo/rol descrito

➤ Principales características:

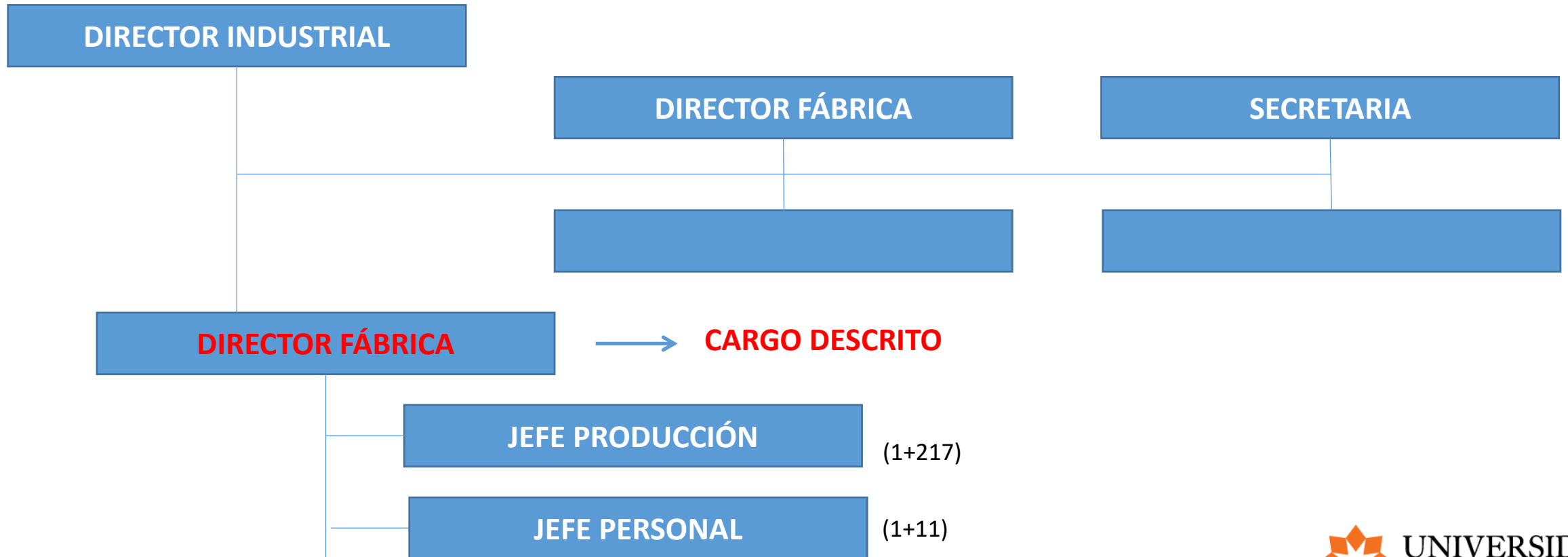
No es el organigrama general de la empresa, no refleja jerarquía de los puestos.

- Organigrama de dependencia
- Las posiciones staff se sitúan en línea
- No refleja niveles o categorías de los cargos/roles.

Principales Elementos de la Descripción de puestos

ORGANIGRAMA

Ejemplo:



Principales Elementos de la Descripción de puestos

NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD

- Refleja la autonomía de actuación de cargo/rol.
- A nivel general, contempla:
 - Tipo de decisiones que el cargo/rol puede y debe tomar (aunque sean controladas y/o se informe de las mismas).
 - Aspectos en los que el cargo/rol debe y puede actuar a nivel de propuesta.
- A nivel de cargos/roles operativos, contempla:
 - Quién y cómo establece y orienta el trabajo a realizar.
 - Quién , cómo y con qué frecuencia controla el avance del trabajo y/o sus resultados.

Principales Elementos de la Descripción de puestos

NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD

Ejemplo: (Director de Fábrica) (Cont.)

Las decisiones más significativas a adoptar por el cargo/rol son:

- Incremento, reducción o distribución de recursos técnicos y humanos entre los departamentos.
- Parada de las líneas de montaje ante los conflictos colectivos o dificultades técnicas.
- Cambios en los programas diarios de producción aprobados.

Los principales temas a proponer o consultar son:

- Inversiones en la fábrica.
- Presupuesto anual y sus modificaciones

Principales Elementos de la Descripción de puestos

Las funciones se redactan con respecto a un resultado.

FUNCIONES

Son las responsabilidades básicas del cargo/rol en términos de **resultados parciales más significativos** que el titular debe aportar de forma permanente a la organización.

CONTENIDO

- Son expresión de las responsabilidades básicas de un cargo/rol (difícilmente son más de 6).
- Una Finalidad o responsabilidad básica (en términos organizativos) es un resultado al cual se llega mediante la realización de varias actividades.
- Se suelen redactar en términos de resultados exclusivamente.

ALCANCE

- En general, cada función que asume un cargo puede dar origen a una Finalidad.
- En los cargos/roles de no-jefatura cabe identificar una única finalidad o responsabilidad básica que coincide con la misión del cargo/rol (no aparece este apartado).

Principales Elementos de la Descripción de puestos

FUNCIONES

Redacción de las funciones

ACCIÓN



¿Qué hace?

FUNCIÓN



¿Sobre qué?

RESULTADO



¿Para qué?

Principales Elementos de la Descripción de puestos

FUNCIONES

Ejemplo: (Director de Fábrica)

1. Elaborar y proponer el presupuesto anual de la fábrica, así como realizar su seguimiento, para conseguir la óptima previsión y control de la actividad económica de la planta.
2. Coordinar y controlar las actividades de fabricación de la planta para conseguir los programas de producción establecidos dentro de plazos y costos presupuestados.
3. Implantar y coordinar los procesos de control de calidad para conseguir minimizar el nivel de rechazos.
4. Orientar y organizar el desarrollo del área de ingeniería industrial, para conseguir una autonomía progresiva en la industrialización de nuevos productos desarrollados por I+D.

Principales Elementos de las exigencias y competencias de un puesto

Son las características ambientales y las capacidades que se requieren desarrollar para desarrollar las funciones y para alcanzar los resultados exigidos por un Puesto.

Las Competencias puede clasificarse en:

- Competencias Ergonómicas: Características físicas
- Competencias Técnicas: Formación, Conocimientos y experiencias necesarias.
- Competencias Funcionales: Habilidades y Actitudes necesarias.

Principales usos del análisis de funciones y responsabilidades

- Manual de Organización y Funciones
- Estudio de Procesos
- Certificaciones ISO
- Evaluación de Puestos
- Establecimiento de Estructura Salarial
- Especificaciones de Contratación
- Formalización de Deberes y Responsabilidades
- Reingeniería
- Estudios de Tiempos y movimientos

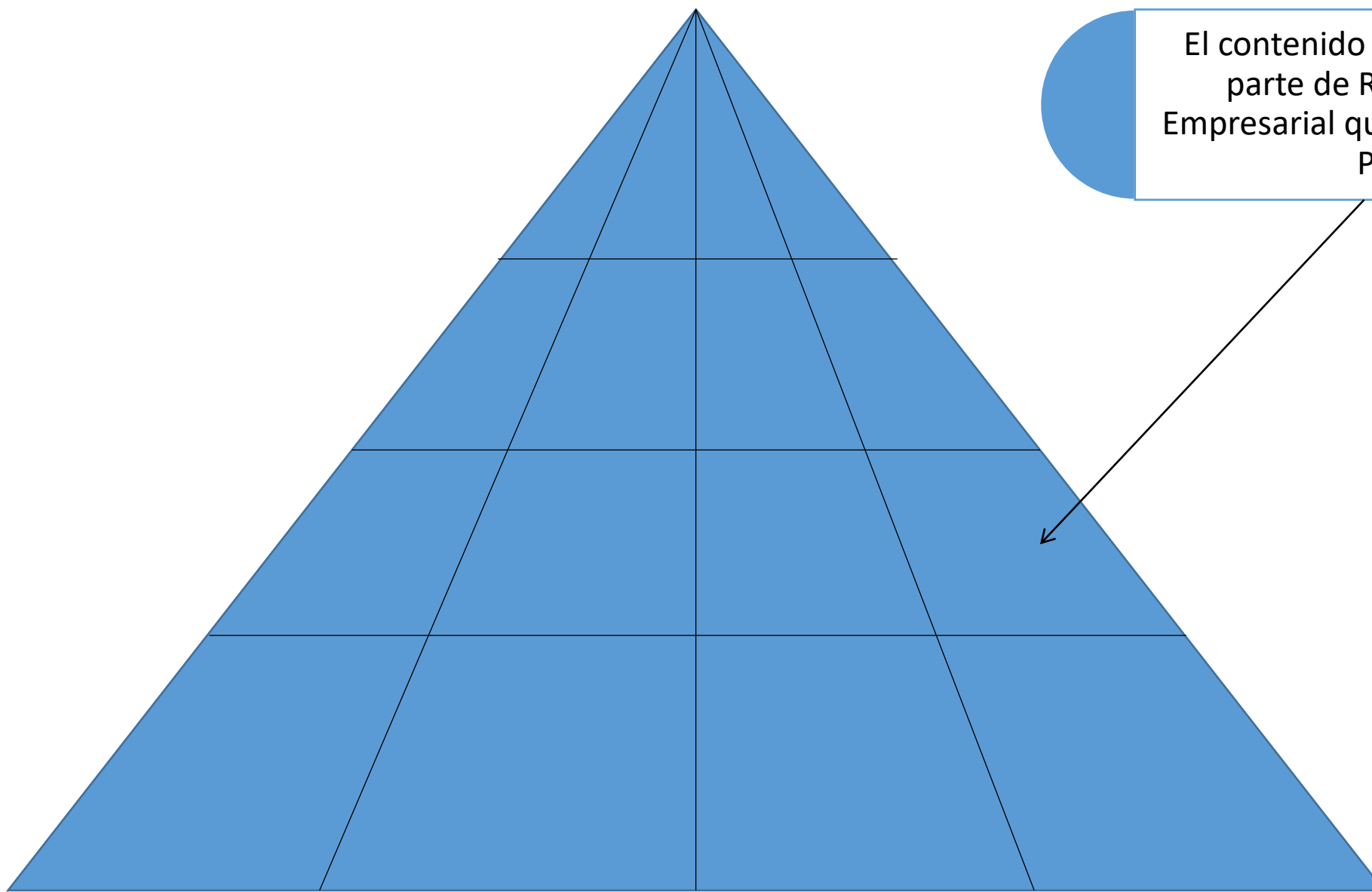
Ejercicio Aplicativo

Redactar dos Funciones de acuerdo a lo indicado, para el anterior Puesto identificado

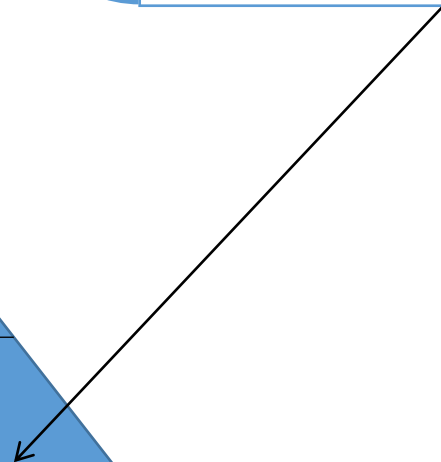
Funciones:

Métodos para el análisis de funciones y responsabilidades

- Método del cuestionario
- Método de lista de verificación de tareas
- Método de entrevistas individuales
- Método de entrevistas en grupo
- Método de entrevistas de observación
- Método de incidentes críticos



El contenido de un Puesto es la parte de Responsabilidad Empresarial que le corresponde al Puesto.



Verbos empleados para describir acciones – Directivos, Alta Gerencia

Administrar
Determinar
Controlar
Coordinar
Evaluar
Examinar

Gerenciar
Organizar
Representar
Dirigir
Recomendar
Planificar

Verbos empleados para describir acciones – Profesionales y Supervisores

Aconsejar

Apoyar

Aprobar

Asesorar

Asignar

Auditar

Autorizar

Capacitar

Comunicar

Controlar

Coordinar

Desarrollar

Diseñar

Distribuir

Entrenar

Establecer

Estandarizar

Estructurar

Evaluar

Fijar

Verbos empleados para describir acciones – Profesionales y Supervisores

Gerenciar

Innovar

Instalar

Investigar

Limitar

Modificar

Negociar

Notificar

Organizar

Planificar

Prever

Programar

Recomendar

Rechazar

Representar

Seguir

Supervisar

Verbos empleados para describir acciones – Operativos

Acumular

Analizar

Comprobar

Consultar

Inspeccionar

Suministrar

Mantener

Almacenar

Calcular

Comunicar

Corregir

Instalar

Tomar

Preparar

Alterar

Balancear

Comprobar

Inventariar

Expedir

Operar

Producir

Ejemplo de Descripción de Puesto

Descripción de Puesto Tesorero



Administración de la carrera

[Video Millenials](#)

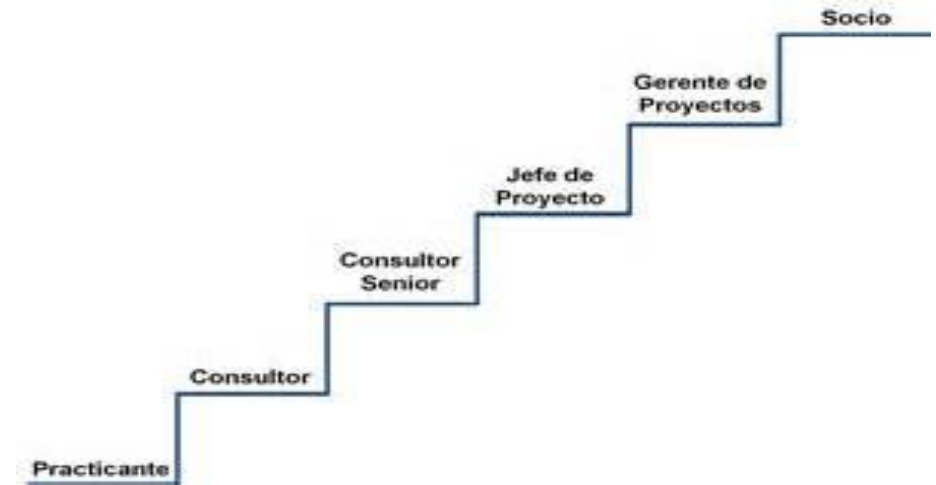
[Simon Sinek](#)

[Universidad de Columbia](#)



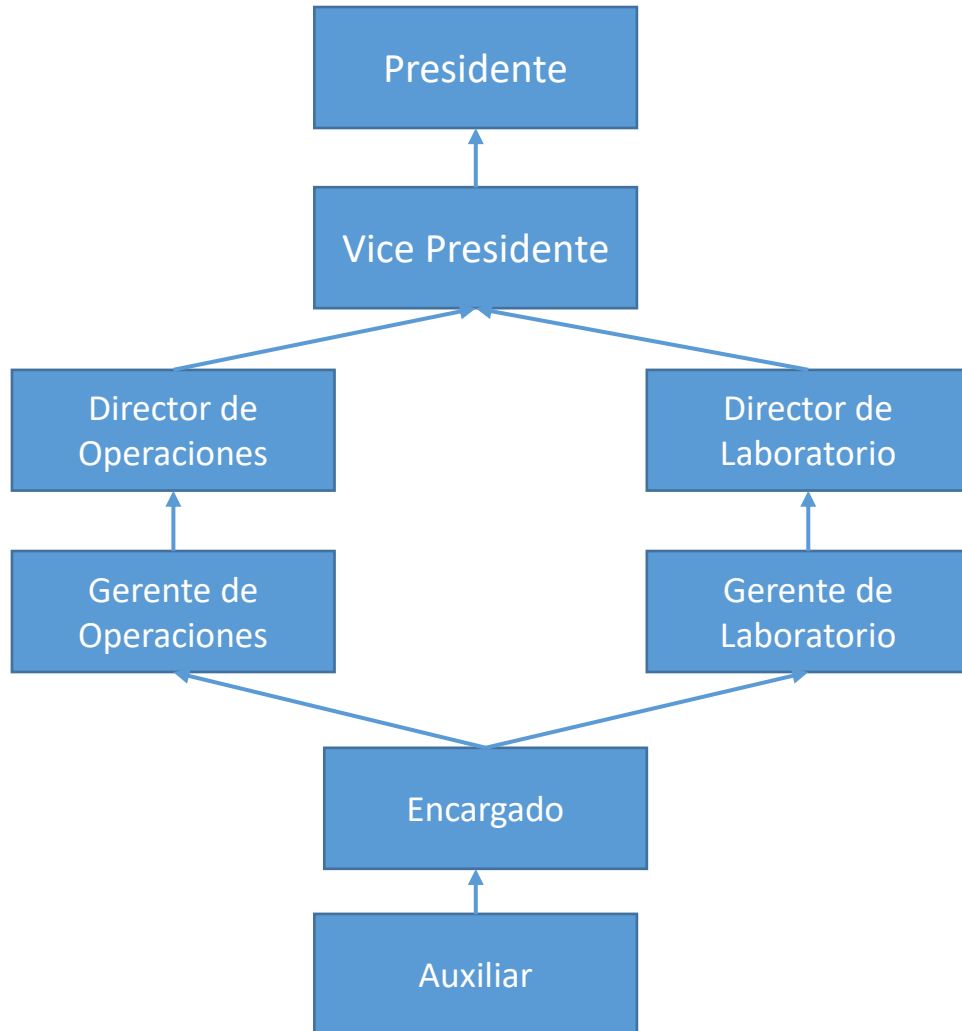
Administración de la carrera

Carrera se denomina a la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona en la organización.



Planes de Carrera

Carrera Vertical Tradicional



Carreras alternas

