



Cuadro Sinóptico

Nombre del Alumno: Carlos Efraín Cruz López

Nombre del tema: unidad 2

Parcial: 1er

Nombre de la Materia: Capital Humano

Nombre del profesor: Legmy Yanet Santizo Espinosa

Nombre de la Licenciatura: Administración y Estrategia de Negocios

Cuatrimestre: 5

Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos

es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos.

El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Puede requerir los servicios de una persona, como los del presidente, o los servicios de 75, como podría ser el caso de los operadores de alimentación de datos en una gran empresa. Una posición es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse. La determinación de la manera en la que el trabajo debería efectuarse se asigna con mayor frecuencia a los ingenieros industriales, a los analistas de métodos o a otras personas.

Razones para realizar un análisis de puestos

Dotación de personal Todas las áreas de la dotación de personal serían incoherentes si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos.

Capacitación y desarrollo La información de la descripción de puestos ha demostrado con frecuencia ser benéfica al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo.

Evaluación del desempeño Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido.

Remuneración En el área de remuneración, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario.

Tipos de información del análisis de puestosno

- ❖ Actividades laborales
- ❖ Actividades orientadas hacia el trabajador
- ❖ Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados
- ❖ Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- ❖ Desempeño del puesto
- ❖ Contexto del puesto
- ❖ Requisitos personales para el puesto

Métodos de análisis de puestos

análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos se exponen en las siguientes secciones.

un analista capacitado recopila la información. Un componente fundamental del JAS es la sección Evaluaciones del trabajo realizado. Aquí, se evalúa lo que hacen los empleados al ejecutar un trabajo con respecto a los datos, las personas y las cosas. Cada uno se visualiza como una jerarquía de funciones, y los aspectos que aparecen a un nivel más alto en la categoría son los más difíciles. Los códigos de la sección de funciones del empleado representan el nivel más alto de participación en cada una de las tres categorías.

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular. Quienes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de éste. Las organizaciones grandes pueden tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas los supervisores de línea suelen ser los responsables del análisis de puestos. Las organizaciones que carecen de capacidades técnicas para tal efecto pueden recurrir a consultores externos para desarrollar un análisis de puestos.

Descripción del puesto

La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Anteriormente, la descripción del puesto se definió como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes.

El vertiginoso ritmo del cambio tecnológico hace que la necesidad de un análisis de puestos exacto sea aún más importante ahora y en el futuro. En el pasado, el análisis de puestos podía realizarse y después guardarse durante varios años. Sin embargo, en la actualidad los requisitos de los puestos están cambiando tan rápidamente que deben revisarse de manera constante para mantenerlos actualizados. Los empleados de la actualidad trabajarán para un promedio de nueve compañías durante sus carreras.

Los puestos de trabajo cambian continuamente y se están volviendo más amplios y más complejos. El último deber que, por costumbre, aparece en la descripción de puestos y cualquier otra tarea que pudiera asignarse se está convirtiendo en la descripción de puestos. Este trabajo ampliado, flexible y complejo modifica la manera en la que se ejecutan muchas tareas. Los administradores no pueden buscar simplemente individuos que posean algunas habilidades limitadas requeridas para realizar un trabajo. Deben ir más a fondo y buscar conocimientos, inteligencia, habilidad para adaptarse, y capacidad y disposición para trabajar en equipos.

Proceso de planeación estratégica

Los ejecutivos de recursos humanos están concentrando ahora su atención en la manera en la que los recursos humanos pueden ayudar a la organización a lograr sus objetivos estratégicos. De este modo, ahora los ejecutivos de RH deben estar altamente comprometidos en el proceso de planeación estratégica; en el pasado, con frecuencia esperaban hasta que se formulara el plan estratégico antes de empezar la planeación de los recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales.

El primer paso en el proceso de planeación estratégica es determinar la misión corporativa. La misión es el propósito continuo de una unidad o su razón de ser. La misión corporativa es la suma total del propósito continuo de la organización. Para enunciar la misión se deben contestar las siguientes preguntas: ¿Qué estamos tratando de hacer nosotros los administradores y para quién? ¿Deberíamos maximizar las utilidades de manera que los accionistas reciban dividendos más altos o de manera que aumente el precio de las acciones?

se pueden desarrollar las estrategias necesarias para el logro de esos objetivos. Las estrategias se deben desarrollar con miras a aprovechar las fortalezas de la compañía y a minimizar sus debilidades, de manera que se aprovechen las oportunidades y se eviten las amenazas. Es tarea de los estrategas organizacionales comunicar con claridad la manera en la que la organización tiende a lograr sus metas. Los profesionales de RH deben estar altamente comprometidos en estas actividades, ya que la composición de la fuerza laboral sin duda influirá en las estrategias elegidas.

Planeación estratégica de recursos humanos (PRH)

La planeación de recursos humanos PRH es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico. Matthew Schuyler, jefe de recursos humanos de Capital One explica: La clave para una planeación estratégica de recursos humanos es empezar con la visión a largo plazo de la organización y sus metas futuras de negocios, y trabajar a partir de ahí. Si el área de RH logra hablar acerca de la planeación de la fuerza de trabajo y de ahorros en costos en términos de negocios sensibles y en el lenguaje pragmático de los negocios, será como música para los oídos de los líderes de la empresa.

Como se definió antes, un pronóstico de necesidades implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas. Antes de proyectar los requerimientos en cuanto a recursos humanos, se debe pronosticar la demanda de los bienes y servicios de la empresa. Este pronóstico se convierte entonces en requerimientos de personal para las actividades necesarias para satisfacer esta demanda. Para una empresa que manufactura computadoras personales, las actividades se podrían especificar en términos del número de unidades a ser producidas, el número de llamadas de ventas que se tendrán que hacer, el número de comprobantes de pago que se tendrán que procesar o una variedad de otras actividades.

La elaboración de pronósticos de requerimientos implica determinar el número, las habilidades y la ubicación de los empleados que necesitará la organización en el futuro para alcanzar sus metas. La determinación de si la empresa será capaz de encontrar a los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, es un pronóstico de disponibilidad. Ayuda a mostrar si los empleados necesarios pueden obtenerse dentro de la compañía, fuera de ésta, o con una combinación de las dos fuentes. Otra posibilidad es que las habilidades requeridas no estén disponibles en forma inmediata a partir de una fuente factible.

Bases de datos del capital humano

Es probable que muchos de los empleados necesarios para puestos futuros se encuentren trabajando ya en la empresa. Si la compañía es pequeña, es posible que la administración conozca a todos los empleados lo suficientemente bien para acoplar sus habilidades y sus aspiraciones con las necesidades de la compañía. Suponga que la empresa está creando un nuevo puesto de ventas. una empleada con cinco años de antigüedad, tiene tanto las habilidades como el deseo de ocupar el nuevo puesto. Este proceso no planeado para acoplar a los individuos con los puestos puede ser suficiente para las empresas más pequeñas. Sin embargo, a medida que crecen las organizaciones, el proceso de acoplamiento se vuelve cada vez más difícil.

- Reclutamiento innovador

Una escasez de personal significa con frecuencia que se deben usar nuevos enfoques para el reclutamiento. La organización tal vez tenga que reclutar en áreas geográficas distintas a las que recurría en el pasado, explorar nuevos métodos y buscar diferentes tipos de candidatos

- Incentivos de remuneración

Las empresas que compiten por la obtención de trabajadores en una situación de alta demanda pueden tener que recurrir a los incentivos de remuneración.

- Contratación restringida

Cuando una empresa implanta una política de contratación restringida, reduce la fuerza laboral al no reemplazar a los empleados que se retiren.

- Reducción en el número de horas de trabajo

Una compañía también puede reaccionar a una necesidad de disminución en la carga de trabajo reduciendo el número total de horas de trabajo.

- Jubilación anticipada

La jubilación anticipada de algunos empleados actuales es otra forma de reducir el número de trabajadores.