



Universidad Juárez Autónoma De Tabasco

División Académica De Ciencias Económica

Administrativas



Integrantes:

Desiree Hernández Palomera

Alexis Custodio Rueda

Arturo Arena Hernández

Karla Estefany Cordova Alvarez

Vanessa Sánchez Hernández

Lic. en Contaduría Pública

C0102028 Estructura E Integración Del Capital

Humano

Dr. César Andrés González Hernández

10 de octubre de 2025

Universidad Borcelle

UNIDAD 3

**Diseño, Análisis y Descripción de
puestos**

Presentado por Equipo Verde

Índice

- 3.1 El concepto de puesto
- 3.2 El concepto de diseño de puestos
- 3.3 Modelo de diseño de puestos
 - 3.3.1.1 Modelo clásico
 - 3.3.1.2 Modelo Humanista
 - 3.3.1.3 Modelo situacional

Introducción

En el entorno laboral actual, las organizaciones reconocen que su principal recurso es el capital humano, ya que de él depende en gran medida el logro de los objetivos y el desarrollo de la empresa. Por ello, resulta fundamental contar con un diseño, análisis y descripción adecuados de los puestos de trabajo, pues estos permiten definir con claridad las funciones, responsabilidades y relaciones dentro de la estructura organizacional.

En esta unidad se abordan los principales modelos de diseño de puestos el clásico, el humanista y el situacional, que muestran la evolución del pensamiento administrativo y la importancia de adaptar las tareas laborales tanto a las necesidades de la organización como a las de los colaboradores,





3.1 El concepto de puesto

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el Ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición Formal en el organigrama de la compañía. De modo que, para desempeñar sus Actividades, la persona con un puesto debe tener una posición definida en el Organigrama.



3.1 El concepto de puesto

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la Subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce Autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. Por tal razón, los puestos . Se representan en el organigrama por medio de rectángulos, cada uno con dos Terminales de comunicación: la superior, que lo liga con el puesto de encima y Determina su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y Define sus subordinados



3.2 El concepto de diseño de puestos

Procedimientos llevados a cabo para obtener la mayor satisfacción personal del colaborador con los instrumentos que necesita para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera posible. No obstante, estas descripciones no son invariables en el tiempo. Por el contrario, suelen sufrir alteraciones motivadas por una extensa lista de factores entre los que podemos incluir innovaciones tecnológicas, cambios en los procedimientos, desajustes coyunturales de plantilla, etc.



3.2 El concepto de diseño de puestos

GOMEZ-MEJIA, BALKIN y CARDY (1995: 94) entienden la definición o diseño del puesto de trabajo como “un proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto de trabajo específico”.

El diseño del puesto tiene una gran importancia y afecta al rendimiento de los trabajadores, ya que una de las mayores dificultades a las que se enfrenta una empresa es la alta rotación de los empleados en sus puestos de trabajo.

3.2 El concepto de diseño de puestos

Puede deberse a varios factores, aunque un mal diseño del puesto suele ser una cuestión clave, afectando a otros elementos empresariales como puede ser un bajo rendimiento, el absentismo o, incluso, una gestión poco eficaz de los recursos humanos disponibles.

De esta manera, un buen diseño de puestos de trabajo que resulte atractivo y satisfactorio para los empleados, será un elemento muy importante para el correcto desarrollo de cualquier empresa.



3.3 Modelo de diseño de puestos

El diseño de puestos es el proceso mediante el cual se determinan las tareas, responsabilidades y relaciones que conforman un puesto de trabajo.

Los modelos de diseño de puestos son enfoques o métodos que sirven para estructurar el trabajo de manera eficiente y equilibrada, considerando tanto las necesidades de la organización como las del trabajador. Su objetivo es lograr que cada puesto contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales, al mismo tiempo que promueve la motivación, satisfacción y desarrollo del empleado.



3.3.1.1 Modelo clásico

Modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principios del siglo XX. Destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Mientras Taylor buscaba la cooperación entre la administración y los obreros, sus seguidores buscaron determinar la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo y la utilización de incentivos salariales.

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:

1.- Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación

2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de tiempos y movimientos.

3. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.

4.- Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea

Este modelo pretendía:

- 1) Segmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
- 2) Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio.
- 3) Encontrar la mejor manera para que los trabajadores se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
- 4) Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
- 5) Eliminar todo lo que pueda causar cansancio físico



- 6) Establecer tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea.
- 7) Ofrecer planes de incentivos salariales.
- 8) Mejorar el ambiente físico de la fábrica.



3.3.1.2 Modelo Humanista

El modelo humanista surgió en los años 30 con la Escuela de Relaciones Humanas como franca oposición al modelo administrativo o clásico de la época.

Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial

por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma] Se da un cambio en cuanto a la concepción de la persona, donde pasade Homo economicus (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por incentivos sociales)".



Este cambio fue una verdadera revolución, con la teoría de las relaciones humanas; surgen los primeros estudios sobre liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas.

El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica), se sustituyen por el interés en las personas (Chiavenato, 2007, p. 209).

Las premisas fundamentales del modelo humanista se basan principalmente en satisfacer las necesidades del individuo y elevar la moral de las personas, intentando crear una mayor correspondencia entre las personas y sus superiores y, favorecer su participación en algunas decisiones vinculadas con las tareas de la comunidad, Aunque cabe decir que, lo anterior, no interfiere en el cumplimiento del trabajo ya que, el flujo y la secuencia del trabajo siempre permanecen inalterados.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Es por eso que al gerente se le exige crear y desarrollar un grupo de trabajo único e integrado, fomentando una atmósfera psicológicamente amigable y asociada con la independencia de la coordinación del trabajo, que incremente las actividades del puesto mediante la rotación del personal en puestos similares que tengan oportunidades ocasionales de interacción con otras divisiones y departamentos.

El modelo humanista no consigue desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional, únicamente atendió lo externo y superficial del puesto, es decir, se preocupó de la envoltura, pero no del producto.



3.3.1.3 Modelo situacional

El modelo de Liderazgo Situacional propone que el responsable en dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

Esto está basado en la teoría de Hersey y Blanchard, que a su vez está también ya basado en el Modelo de Contingencia para el Liderazgo de Fred Friedler, de 1951, que es la primera Teoría Situacional de Liderazgo.



La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases

Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada componente del equipo en relación con su puesto.

Evaluar el nivel de competencia de cada integrante del equipo.

Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento posible.

Establecer los conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.



La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases

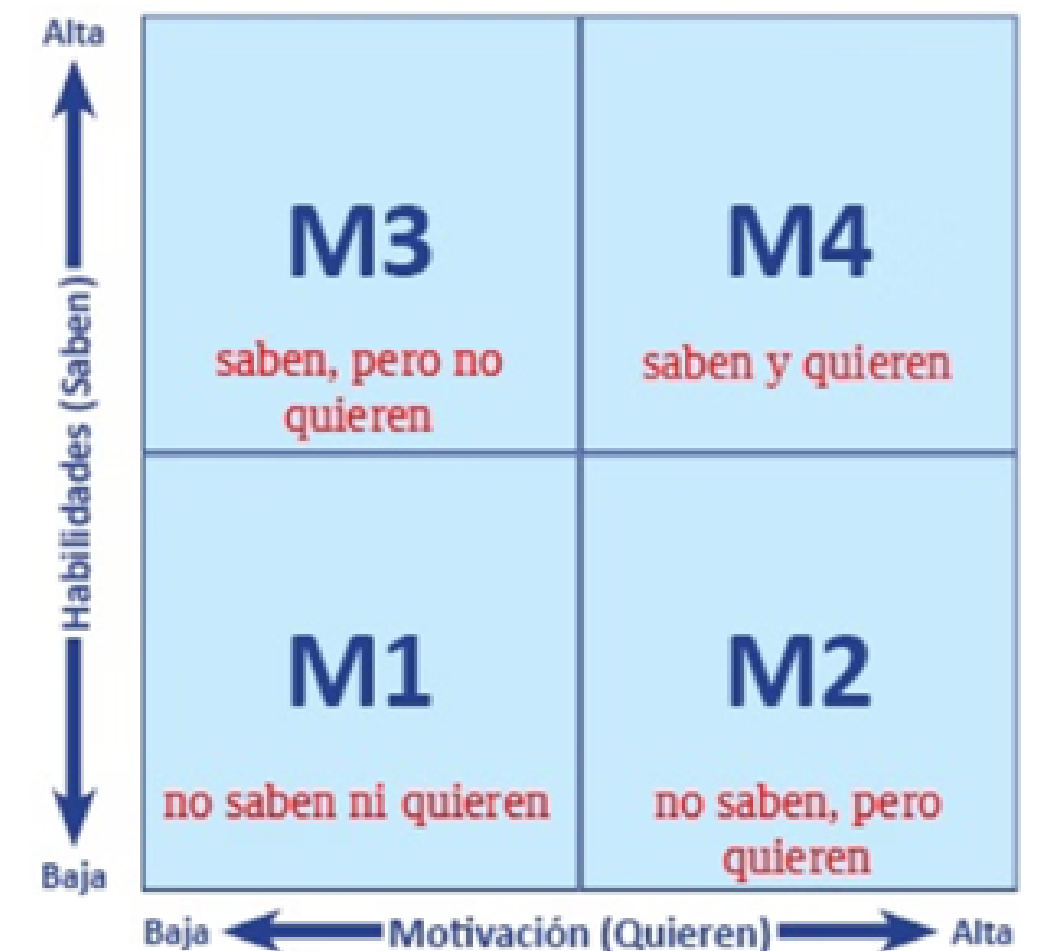
Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.

Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.



La filosofía de este modelo se basa en el hecho de que el líder tiene que saber analizar cuál es el estilo de cada uno de los que gestiona para poder hacer que cada uno sea lo más eficiente posible.

Es muy importante que el líder no se ocupe solo de sus tareas, pero que sea seguro que cada empleado lo está haciendo a la perfección, es decir, un buen directivo tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada uno de los integrantes del equipo



Conclusión

El estudio del diseño, análisis y descripción de puestos permite comprender cómo una buena estructura laboral puede mejorar el desempeño y el bienestar dentro de una organización. A través de los distintos modelos analizados, se observa que la gestión de los puestos ha pasado de centrarse únicamente en la productividad a considerar también factores humanos como la motivación, la comunicación y el liderazgo.

En conclusión, aplicar correctamente estos conceptos permite optimizar los recursos, fortalecer el compromiso de los empleados y generar un ambiente de trabajo más armónico y eficiente, contribuyendo así al crecimiento integral de la empresa y de las personas que la conforman.

Referencias

Wellhub Editorial Team. (28 de enero de 2025). WELLHUB. Obtenido de <https://wellhub.com/es-es/blog/desarrollo-organizacional/modelo-de-liderazgo-situacional-como-nos-puede-ser-util>

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (10.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hrider. (n.d.). Definición de “Diseño del puesto de trabajo” – Diccionario de Recursos Humanos – Hrider. <https://www.hrider.net/es/diccionario/disenio-del-puesto-de-trabajo.html>

