

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

### Sección de Identificación del Puesto.

Por lo general, en una descripción del puesto, la sección identificación se refiere a cuestiones tales como la ubicación del puesto dentro de un departamento determinado, es decir, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción del puesto. Es conveniente que contengan número de nómina o códigos, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados existen en el departamento donde se localiza bien número de código del catálogo de puestos.

### Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto.

Las obligaciones del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Es posible medir el peso específico midiendo la cantidad de tiempo que se le dedica a cierta actividad. Es conveniente indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar su puesto.

### Sección de especificaciones del puesto.

Se refiere a las cualidades personales que debe tener el empleado a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades de una descripción del puesto. Por lo general, abarca dos áreas:

- Ⓢ La habilidad necesaria para realizar el trabajo, y
- Ⓢ las demandas físicas que requiere el puesto.

Las habilidades incluyen educación o bien experiencia profesional, capacitación especializada, características personales y facultades manuales. Puede ser que se refieren a cuánto tiempo hay que estar de pie o bien los peligros potenciales, los que existen en las áreas de fundición de metales, por ejemplo.

Es importante que la redacción de las descripciones de puesto sean siempre claras y específicas, evitando palabras tales como: a veces, en ocasiones, puede, o cualquier otra palabra que sea ambigua. Existen varios paquetes de software que pueden ayudar.

Existen cinco dimensiones fundamentales del puesto con efectos psicológicos, que sabiéndolos manejar son positivos:

1. Variedad de habilidades. Es el grado en el puesto supone diversas actividades, con el uso de varias habilidades y talentos diferentes.
2. Identidad de la tarea. Es el grado en que es preciso terminar una parte completa e identificable del trabajo, es decir, realizar el trabajo de principio a fin con un resultado palpable.
3. Significado de la tarea. Grado en el puesto tienen un impacto sustancial en la vida o trabajos otras personas, yace dentro la realización o en el entorno externo.
4. Autonomía. Es el grado en que puesto fin de libertad, independencia y discreción a la persona que lo realiza, al

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

calendarizar el trabajo y determinar los procedimientos que se utilizarán para realizarlo.

5. Por último, la retroalimentación. Es el grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto dan como resultado que el individuo reciba información clara y directa respecto a la eficiencia del desempeño.

Estas 5 características afectan de manera diferente el desempeño del empleado. Los empleados experimentarán la máxima motivación si se dan las cinco categorías enunciadas, pero si no fuese así es posible que los empleados se resistan a los esfuerzos de rediseño del puesto. También dichos esfuerzos pueden fracasar cuando los empleados carecen de las habilidades o capacidades físicas o mentales, poder educación necesaria para desempeñar puesto. Nunca debemos obligar a las personas que carezcan de estas características, ya que además de lo mencionado, sólo crearemos a empleados frustrados.

### Sección de autoridad a los empleados.

Una forma de motivación y obtención de excelentes resultados en productividad es que los empleados participen en su trabajo mediante un proceso de inclusión. La cesión de autoridad o delegación de autoridad convierte a los empleados en innovadores y en gerentes de su propio trabajo y los hace comprometerse con sus puestos.

Para tener éxito, las empresas deben fomentar:

1. **Participación.** Estimular a los empleados a tomar el control de su propio trabajo.
2. **Innovación.** Alentar a los empleados a que exploren nuevos caminos y corran riesgos razonables, con costos razonables, creando un entorno de *empowerment*.
3. **Acceso de información.** Si se le permite tener acceso al información, los empleados participativos toman decisiones sobre el tipo de información que necesitan para realizar su trabajo.
4. **Responsabilidad.** Los empleados con autoridad deben responsabilizarse de su comportamiento con los demás, obtener resultados planeados, alcanzar credibilidad y trabajar con un enfoque positivo.

Todo lo anterior está relacionado con la cultura de la organización, creada en gran medida por la filosofía de los altos ejecutivos, sus estilos y comportamientos de liderazgo.

En una empresa donde se delega autoridad, el liderazgo eficiente sobresale con sus gerentes honestos, cuidadosos y receptivos a las nuevas ideas que dignifican y muestran respeto por los empleados como socios en el éxito organizacional.

# ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

## Ergonomía.

Ergonomía intenta ajustar las capacidades y deficiencias de las personas que debe desempeñar un trabajo. La adaptación de todo el sistema de trabajo, el puesto, el entorno, las máquinas, el equipo y los procesos, a la ligado con las características humanas. Busca adaptar la máquina a la persona y no al revés. La economía también se conoce como ingeniería humana y psicología del diseño y trata de reducir al mínimo los efectos nocivos el descuido, negligencia y otras fallas humanas.

Cada vez es más importante diseño de controles compatibles con las características físicas y la capacidad de reacción de las personas que deben operarlos y con el entorno en que trabajan.

La economía también considera los requerimientos de la fuerza de trabajo diversa, como por ejemplo, la carencia de fuerza física de las mujeres para operar ciertos equipos de producción. Por ejemplo, en la ciudad de Ramos Arizpe en Coahuila, la planta de motores está totalmente mecanizada, y conducida en un 90% por mujeres, ya que cuenta con sistemas robotizados.

## MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

Un componente muy importante de la mezcla de compensaciones es el valor del puesto. Las empresas determinar formalmente el valor de deberán a un puesto mediante el proceso de valuación de puestos. La valuación de puestos es un proceso sistemático para determinar su valor relativo, a fin de establecer la equidad interna entre los diversos puestos.

Podemos determinar el valor relativo del puesto al compararlo con otros dentro de la empresa, o bien con la escala desarrollada a estos efectos. Es posible desarrollar cada método de comparación sobre la base del puesto como un todo, o bien partir de las partes que lo constituyen.

### Sistemas de jerarquización de puestos.

	Alcance de la Comparación	
Base de Comparación	El puesto como todo (No cuantitativo)	Partes o factores del Puesto (Cuantitativo)
Puesto comparado contra otro Puesto	Sistema de jerarquización de puestos	Sistema de comparación de factores Sistema de Puntos
Puesto vs Escala	Sistema de clasificación de puestos	Sistema de puntos

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Los cuatro métodos de comparación proporcionada base de los principales sistemas de valuación de puestos. Primero analiza los enfoques más sencillos y menos cuantitativos; los sistemas más populares y cuantitativos se ven al final. Sea cual sea la metodología que usted utilice, es importante recordar que todos métodos de valuación de puestos requieren de diversos grados de criterio ejecutivo.

### Sistemas de jerarquización de puestos.

El sistema más sencillo y antiguo de valuación de puestos, es el sistema de jerarquización de puestos, que los acomodan en base a su valor relativo. Una de las técnicas consiste en que los evaluadores acomodan las tarjetas que contienen las obligaciones y responsabilidad de cada puesto por orden de importancia de dichas responsabilidades. La jerarquización normalmente darse la persona que conoce perfectamente los puestos o bien lo hace un comité especializado.

Otro enfoque común en la jerarquización de puestos, es el método de comparación por parejas. Los evaluadores comparan cada puesto con los demás mediante una tabla comparativa de jerarquías pares que enumera los puestos en filas y columnas. Para utilizar esta tabla, se compara el puesto que aparece en un renglón con los de las columnas. Si el puesto del renglón tiene una jerarquía más alta que el de la columna, se coloca una "X" en el cuadro apropiado. Una vez que se comparan todos los puestos, se encuentra el número de "X" para los puestos de los renglones. El número de "X" en un renglón determina el valor de ese puesto en relación con los demás. Entonces es preciso conciliar las diferencias jerárquicas en una sola clasificación para todos los puestos. Una vez evaluado los puestos, cereza sin niveles de percepción mediante una encuesta de sueldos y salarios.

### TABLA COMPARATIVA DE JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS EN PARES

Puestos en Columnas Renglón de Puestos	en de	Secr.Sr.	Operac. de Registro de datos	Dir. de Proc.de Datos	Archivista	Analista de Sistemas	Programador	TOTAL
Secretaria Sr.		-	X		X		X	3
Operación de registro de datos			-		X			1
Director de Proceso de Datos		X	X	-	X	X	X	5
Archivista					-			0
Analista de Sist.		X	X		X	-	X	4
Programador			X		X		-	2