

Unidad 3: Diseño, análisis y descripción de puestos.

Equipo naranja





Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

División Académica de Ciencias Económico-Administrativas



Investigación

Estructura e integración del capital humano

QLCP

Jade García de los Santos

Jorge Alejandro Hernández Alcántara

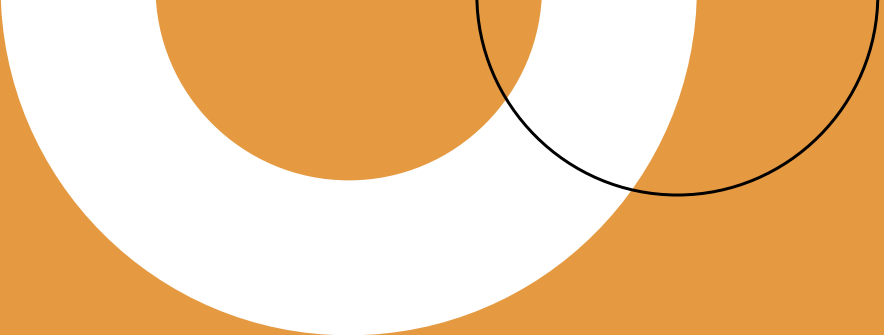
Mario Estrada Domínguez

Erick Giovanni Márquez de la Rosa

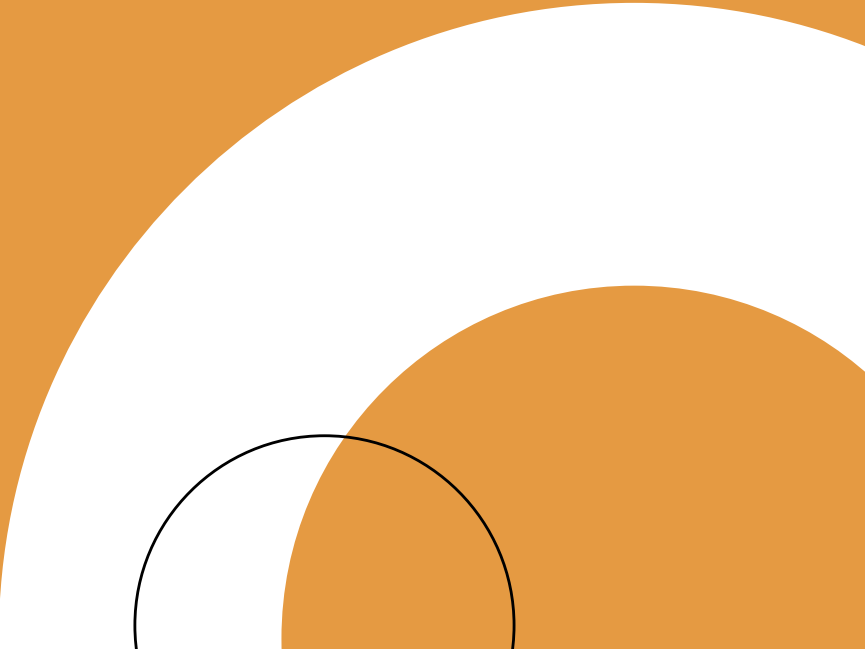
Jesús Eduardo Acuña Osorio

Prof. César Andrés Gonzales Hernández

12 de Octubre de 2025

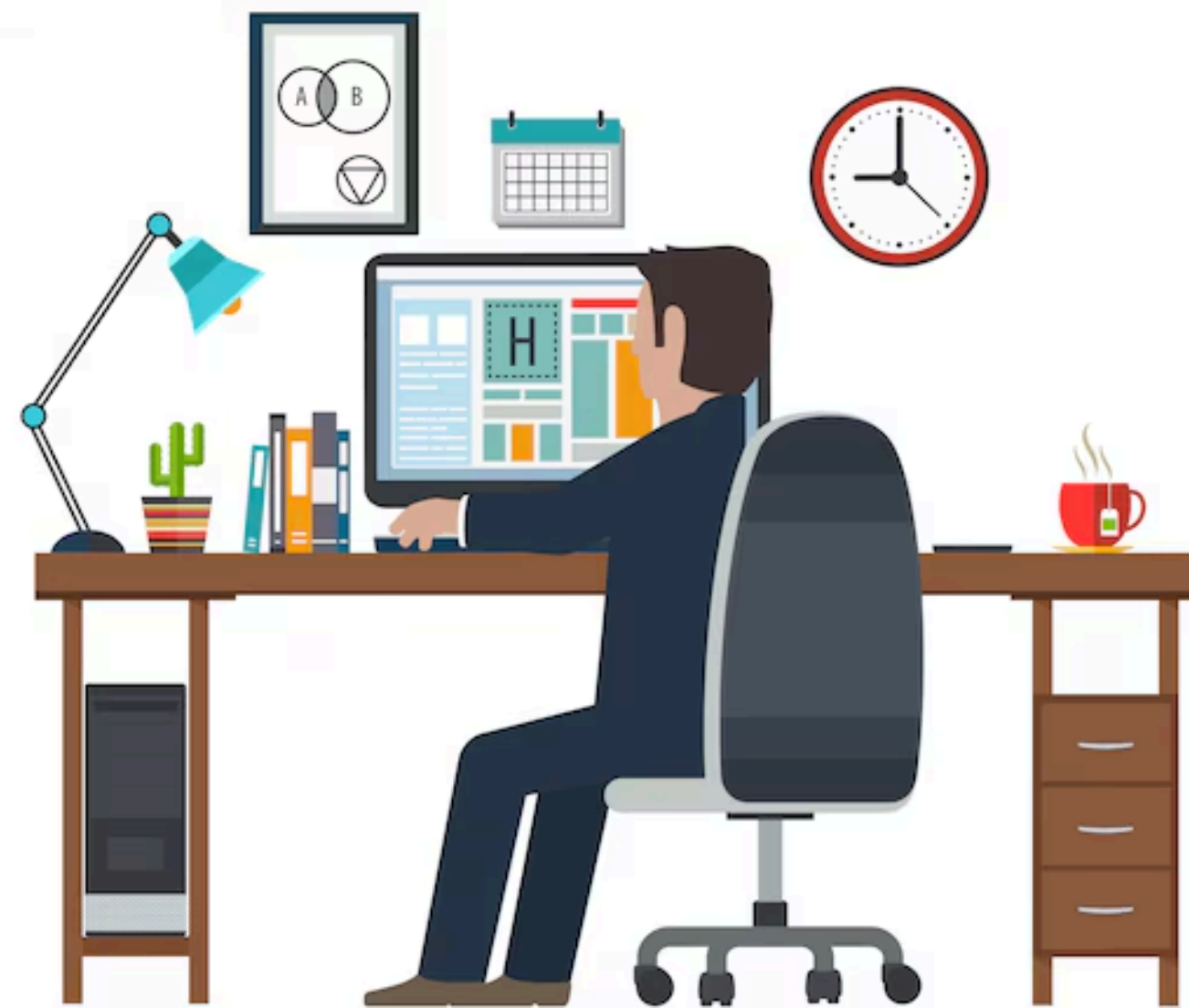


***“ Analiza la importancia del
diseño, análisis y descripción de
los puestos en una organización ”***



3.1 El concepto de puesto

Se refiere al cargo u ocupación que cumple una persona dentro de una empresa. Incluso puede definirse como el cargo al que una persona aspira alcanzar, lo que significa que el puesto es una fuente de motivación y expectativas



¿Cuáles son los elementos del puesto?

- La obligación: Esto varía según el cargo que se desempeña, y la posición establecida dentro de la jerarquía de la empresa (gerente, coordinador, analista...).
- La función: Son las actividades que se realizan de forma continua, y que están relacionadas al cargo que se desempeña.
- La tarea: Son asignaciones individuales, que por lo general son sencillas y se realizan en serie.



¿Cómo establecer un puesto en la estructura organizacional?

Para llevar a cabo qué es el puesto y aplicarlo en una empresa, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Contenido: Establecer las actividades y obligaciones que debe cumplir quien ocupe el puesto.
- Métodos y procedimientos: Especificar cómo cumplirá dichas obligaciones.
- Autoridad: Conocer a quién tendrá que supervisar o dirigir, en caso que aplique.
- Responsabilidad: Saber a quién debe reportar las actividades cumplidas, y cómo reportarlas.



3.2 Diseño de puestos

El diseño de puestos se fundamenta en la asignación estratégica de tareas y responsabilidades. Tomando en cuenta tanto las habilidades y aptitudes del trabajador, como las metas y objetivos de la empresa

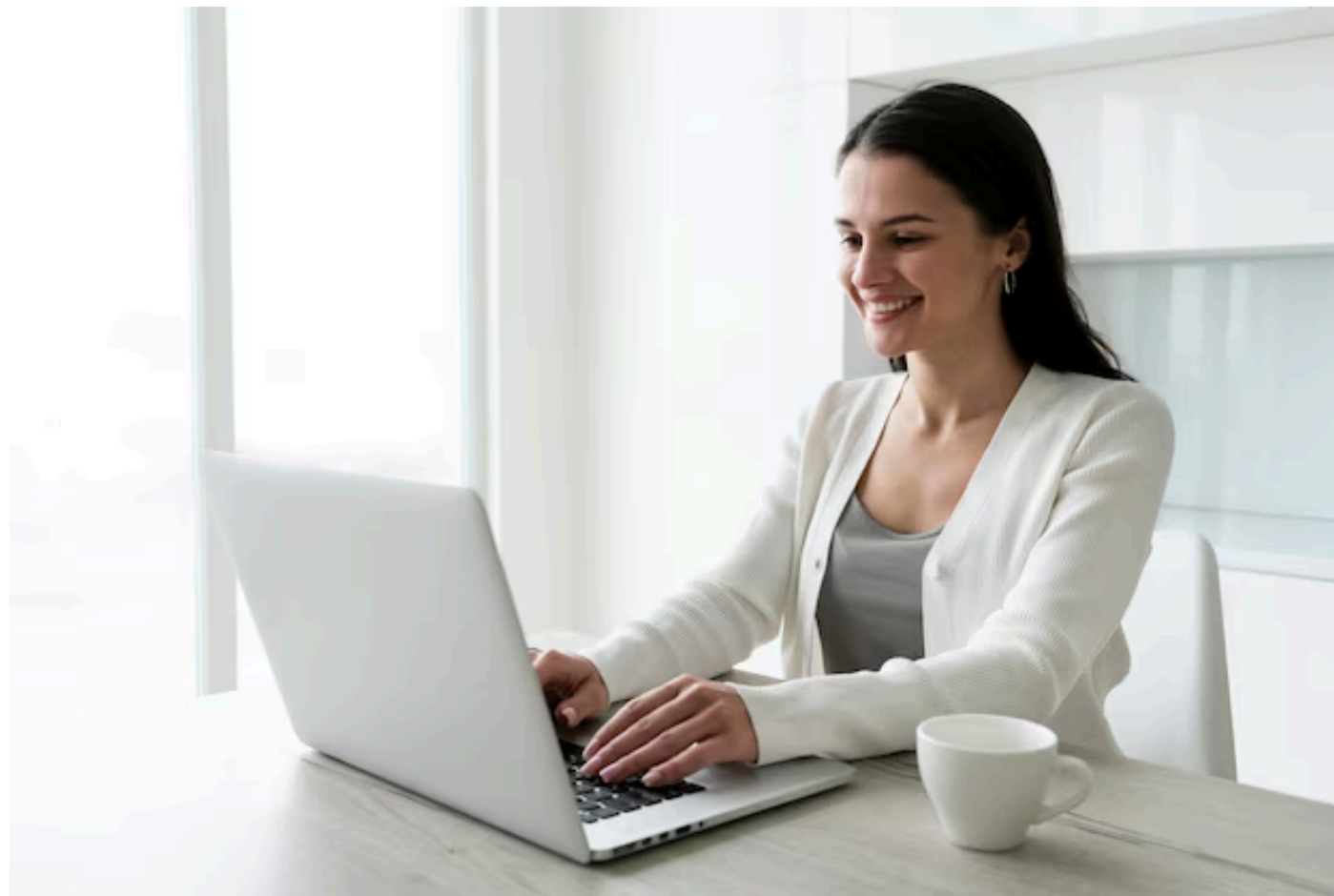
En el diseño de puestos se especifica el contenido de cada puesto. Así como, los métodos de trabajo requeridos y la relación que mantiene con los otros puestos. Con la finalidad de lograr satisfacer los requerimientos de la organización y del empleado.



Cómo se hace el diseño de puestos

Al realizar el diseño de puestos de trabajo se debe tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

- **El ocupante:** Se refiere a la persona que se designa para ocupar un puesto. Algunos puestos de trabajo tienen un solo ocupante y otros pueden ser asignados a más de un ocupante.



- **El puesto:** Es lo que hace una persona. Por eso debe definirse el conjunto de tareas y obligaciones que cada uno debe desempeñar. Determinando una posición definida dentro de la organización

- **Las tareas y funciones:** Representan la manera como debe realizarse cada tarea y obligación. Dado que, una tarea es toda actividad individual que debe ejecutar cada persona que ocupa el puesto. Mientras que, una función es el conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante efectúa sistemática y frecuentemente. Por lo general, las tareas son simples y repetitivas, asignándose de manera diferenciada. Ahora bien, las funciones tienen un grado más alto de responsabilidad y organización.



- **Relación del puesto:** Establece la relación que el ocupante del puesto tiene con la jerarquía organizacional de la empresa. Indicando a quién debe reportar y a quién debe dirigir o supervisar.

Pasos para realizar el diseño de puestos

Clásico: Este modelo estructura los puestos basados en la división del trabajo y la especialización. Utiliza la ordenación jerárquica, con cadenas de mando y roles bien definidos. Pretende alcanzar la eficiencia por medio de la repetición de tareas sencillas. Sus principales representantes son Henry Fayol y Frederick Taylor.

1.- Análisis de puestos



2.- Evaluación de la carga laboral



3.- Diseño del puesto



4.- Consulta con los empleados



5.- Implementación

6.- Evaluación continua

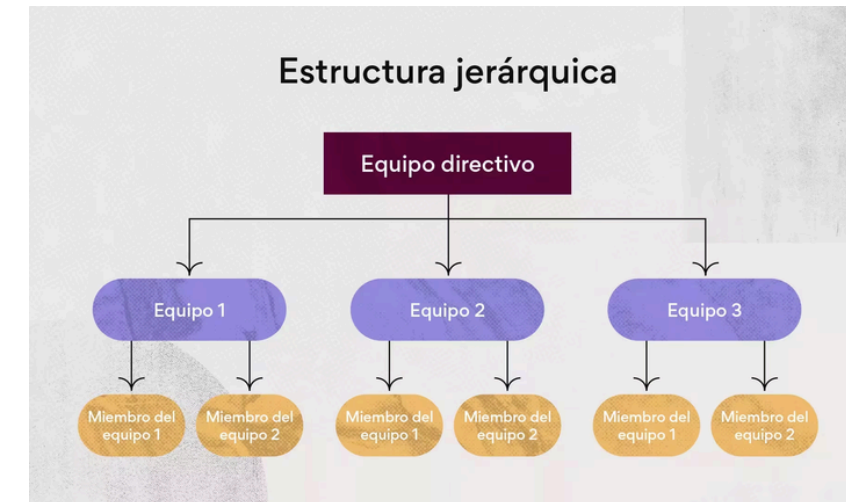
Modelos utilizados en el diseño de puestos

Los modelos que se pueden utilizar en el diseño de puestos son:

Clásico: Este modelo estructura los puestos basados en la división del trabajo y la especialización. Utiliza la ordenación jerárquica, con cadenas de mando y roles bien definidos.



Situacional: Considera que no hay enfoque único para el diseño de puestos. Por lo tanto, el diseño de puestos debe adaptarse a la situación de cada organización y sus empleados. Les da relevancia a las características del trabajo según las necesidades cambiantes y las habilidades de los empleados.



Humanista: Se enfoca en las necesidades y motivaciones de los empleados. Busca estructurar los puestos satisfaciendo las necesidades psicológicas y sociales de los empleados. Le da prioridad a la autonomía, la diversidad de tareas y el enriquecimiento del trabajo.



3.3 Modelos de diseño de puestos

El diseño de puestos se define como el proceso de determinar las tareas específicas que deberán realizarse, los métodos que se usarán para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización



Su propósito principal es estructurar los puestos de forma que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que satisfacen las necesidades de los empleados.

Dentro del diseño de puestos, el autor distingue tres conceptos fundamentales que sirven de base a los distintos modelos de diseño:

1.- Enriquecimiento del puesto:

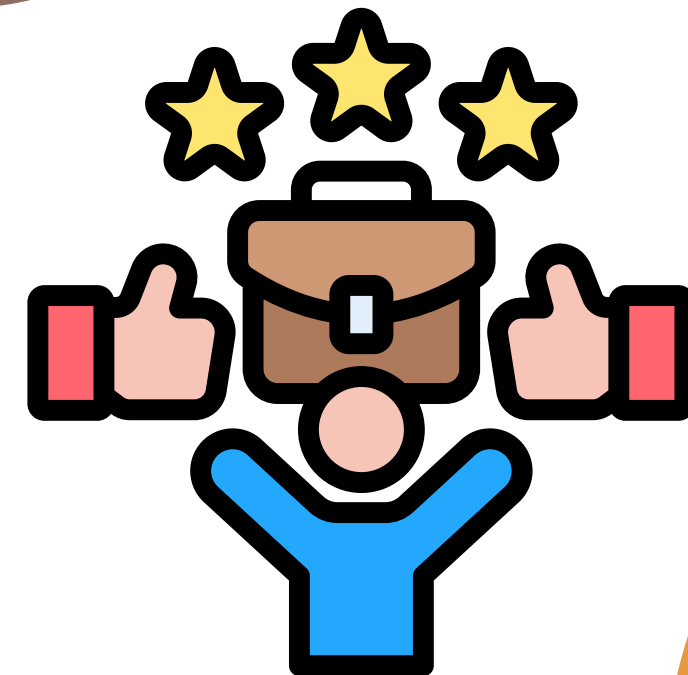
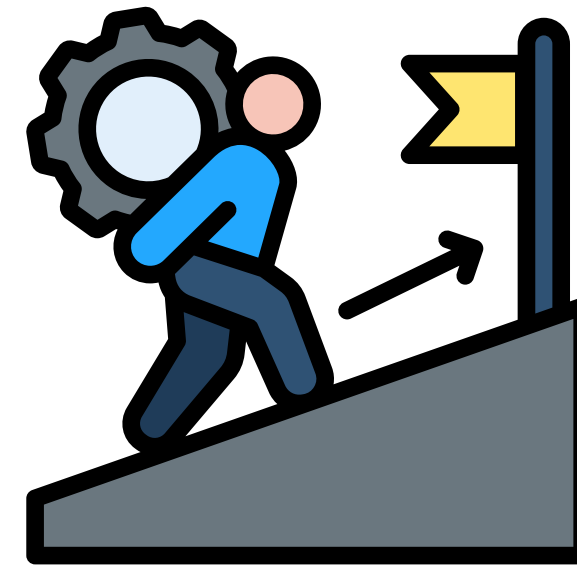
Propuesto por Frederick Herzberg, consiste en modificar el contenido del trabajo para hacerlo más desafiante, interesante y motivador. Implica una expansión vertical de las responsabilidades, otorgando al empleado mayor control, autoridad y retroalimentación.



Los principios que menciona Mondy para enriquecer un puesto son:

- Aumentar el nivel de dificultad y responsabilidad.
- Incrementar la autonomía y el control del empleado.
- Permitir la programación propia del trabajo.
- Proporcionar retroalimentación oportuna sobre el desempeño.
- Ofrecer nuevas experiencias de aprendizaje.

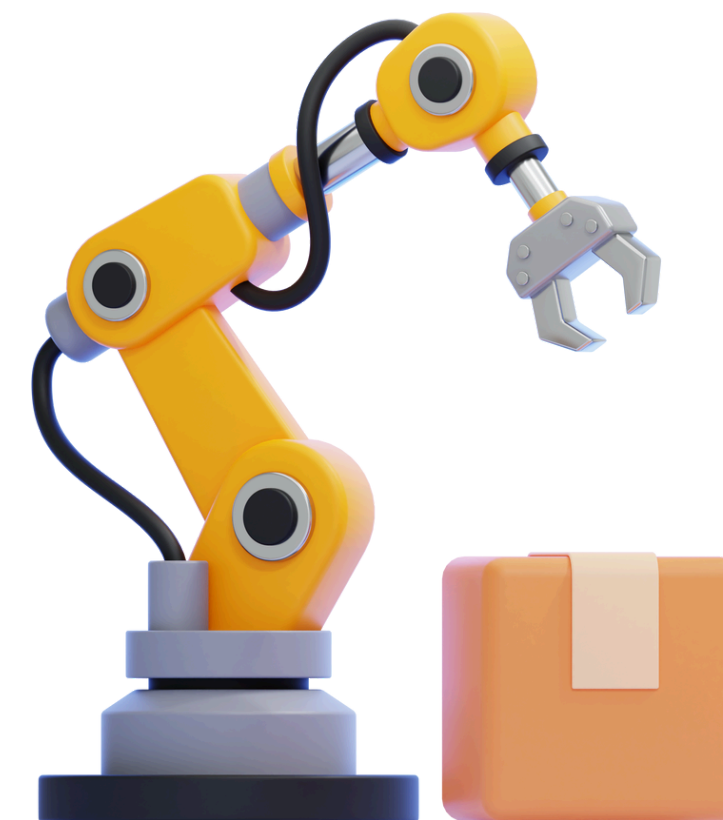
El objetivo es mejorar la satisfacción, el compromiso y el desempeño laboral.



2.- Crecimiento del puesto:

Se refiere al incremento del número de tareas realizadas por un empleado, manteniendo el mismo nivel de responsabilidad.

Es una expansión horizontal, usada para proporcionar variedad y evitar el aburrimiento. Por ejemplo, un trabajador que opera una máquina puede aprender a manejar otras similares sin aumentar su jerarquía

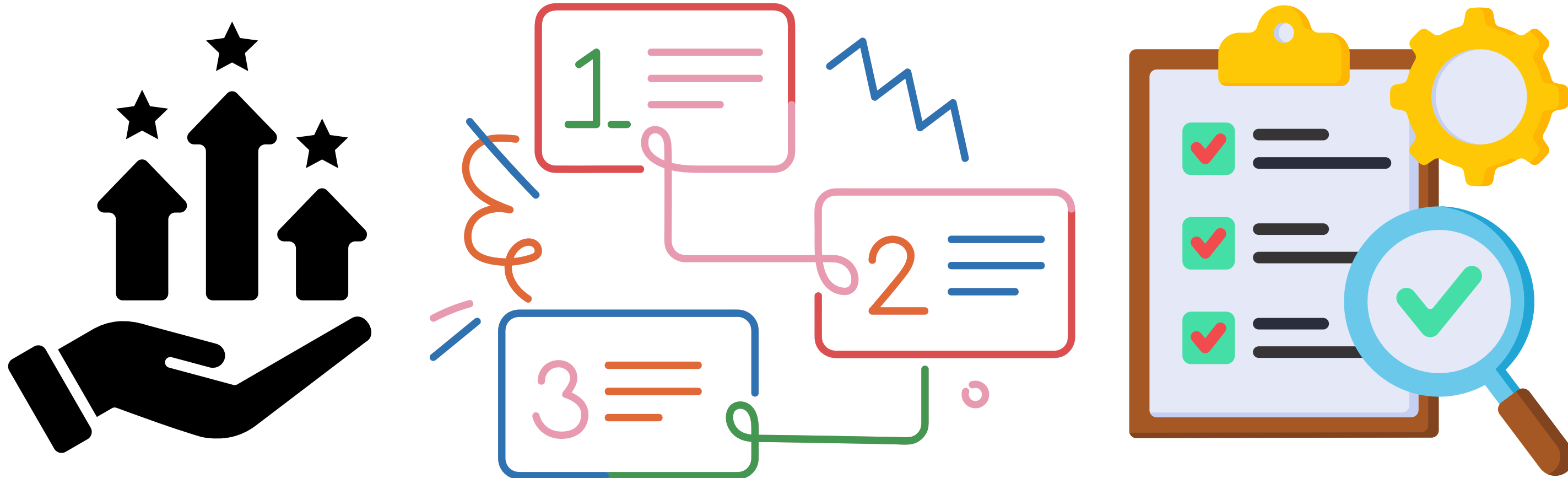


3.- Reingeniería:

Se define como la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de una empresa para lograr mejoras trascendentales en costos, calidad, servicio y rapidez.

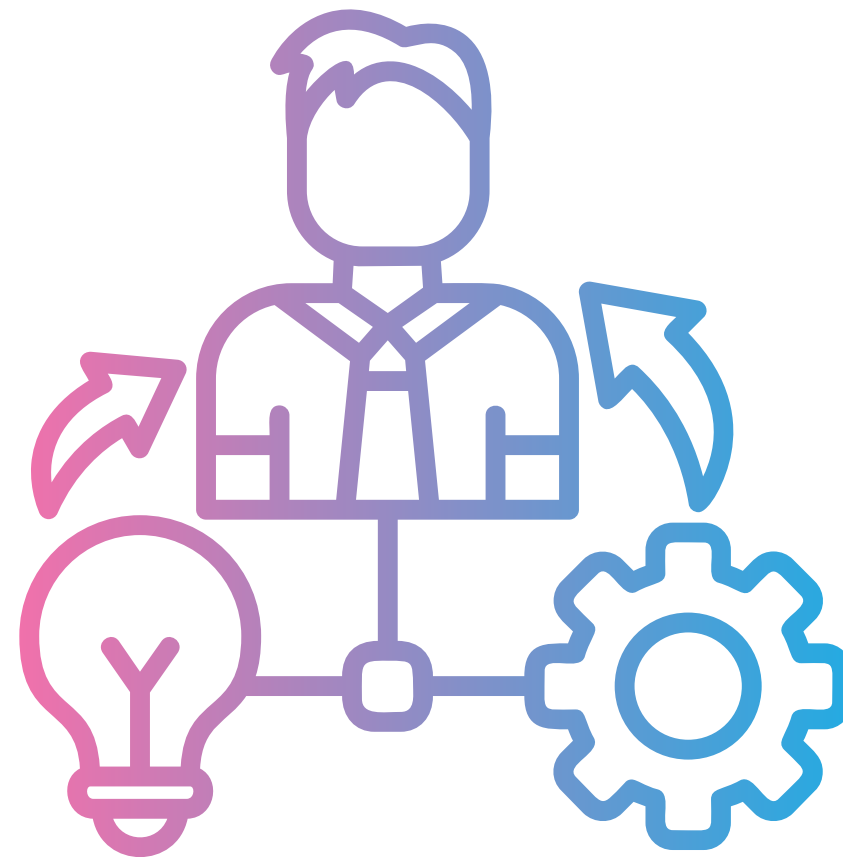
Este enfoque busca reorganizar las actividades de la empresa en torno a procesos, no a funciones, y aplicar cambios radicales que aumenten la eficiencia y competitividad.

En conjunto, estos conceptos conforman la base de los modelos modernos de diseño de puestos, los cuales buscan no solo eficiencia, sino también motivación, desarrollo personal y flexibilidad.



En conjunto, estos conceptos conforman la base de los modelos modernos de diseño de puestos, los cuales buscan no solo eficiencia, sino también motivación, desarrollo personal y flexibilidad.

Mondy destaca que, actualmente, el enriquecimiento y el rediseño de puestos se están trasladando del nivel individual al nivel de equipo, lo que da lugar a los equipos autónomos o autoadministrados, considerados un nuevo enfoque en el diseño organizacional



3.3.1.4. Enriquecimiento del Puesto

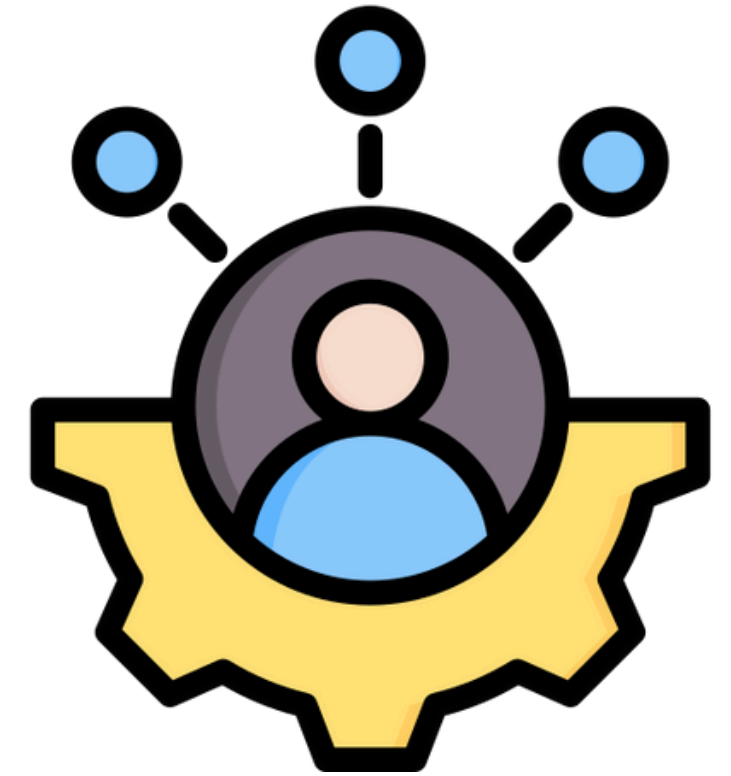
Douglas McGregor propuso una forma de dirección basada en la confianza y el desarrollo humano, que busca dar mayor significado al trabajo. A diferencia de la especialización excesiva del modelo clásico, donde las tareas eran rutinarias y limitadas, McGregor planteó la ampliación del puesto, es decir, reorganizar y extender las actividades para que las personas comprendan la importancia y el impacto de su labor dentro de toda la organización.



Frederick Herzberg desarrolló su teoría de los dos factores de la motivación, donde introdujo el concepto de enriquecimiento del puesto como una de las principales estrategias para aumentar la motivación intrínseca del trabajador. Según él, la mayoría de los puestos son demasiado pequeños o limitados, por lo que es necesario redimensionarlos para hacerlos más retadores y satisfactorios.



El enriquecimiento del puesto consiste en aumentar de manera deliberada y progresiva los objetivos, responsabilidades y desafíos que un empleado debe asumir, adaptándolos a su crecimiento personal y profesional. De esta manera, el trabajador no solo realiza tareas mecánicas, sino que participa activamente en el logro de metas más amplias y significativas.



Tipos de Enriquecimiento de Puesto



Horizontal

Vertical

Responsabilidades
adicionales

Responsabilidades
básicas del puesto

Responsabilidades
adicionales

Responsabilidades
básicas del puesto

Responsabilidades
adicionales

Efectos y reacciones ante el enriquecimiento del puesto

Diversas investigaciones han demostrado que el enriquecimiento de puestos —ya sea horizontal o vertical— aumenta el desempeño, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. También reduce el ausentismo y la rotación de personal, al hacer que los trabajadores sientan que su trabajo tiene un propósito y un valor real.

Sin embargo, no todos los efectos son positivos. Algunas personas pueden resistirse a los cambios o sentir ansiedad, inseguridad o temor a no cumplir adecuadamente con las nuevas tareas. Esto ocurre especialmente en organizaciones conservadoras o tradicionales, donde las políticas rígidas limitan la innovación y generan miedo a equivocarse.



Como señala Lair Ribeiro, “quien vive siempre con gallinas nunca aprenderá a volar como águila.”

Dimensiones esenciales del puesto

Las dimensiones esenciales de un puesto influyen directamente en la calidad intrínseca del trabajo, la motivación y la participación personal.

En un ambiente organizacional dinámico, los cambios alteran con rapidez la estructura de los puestos, por lo que es necesario rediseñarlos constantemente para ajustarlos a las nuevas condiciones y habilidades de los trabajadores. Conforme las personas adquieren nuevas competencias, aprenden conceptos y modifican actitudes, su trabajo también debe evolucionar.



Cambio de mentalidad y adecuación del puesto al ocupante

Efectos Deseables

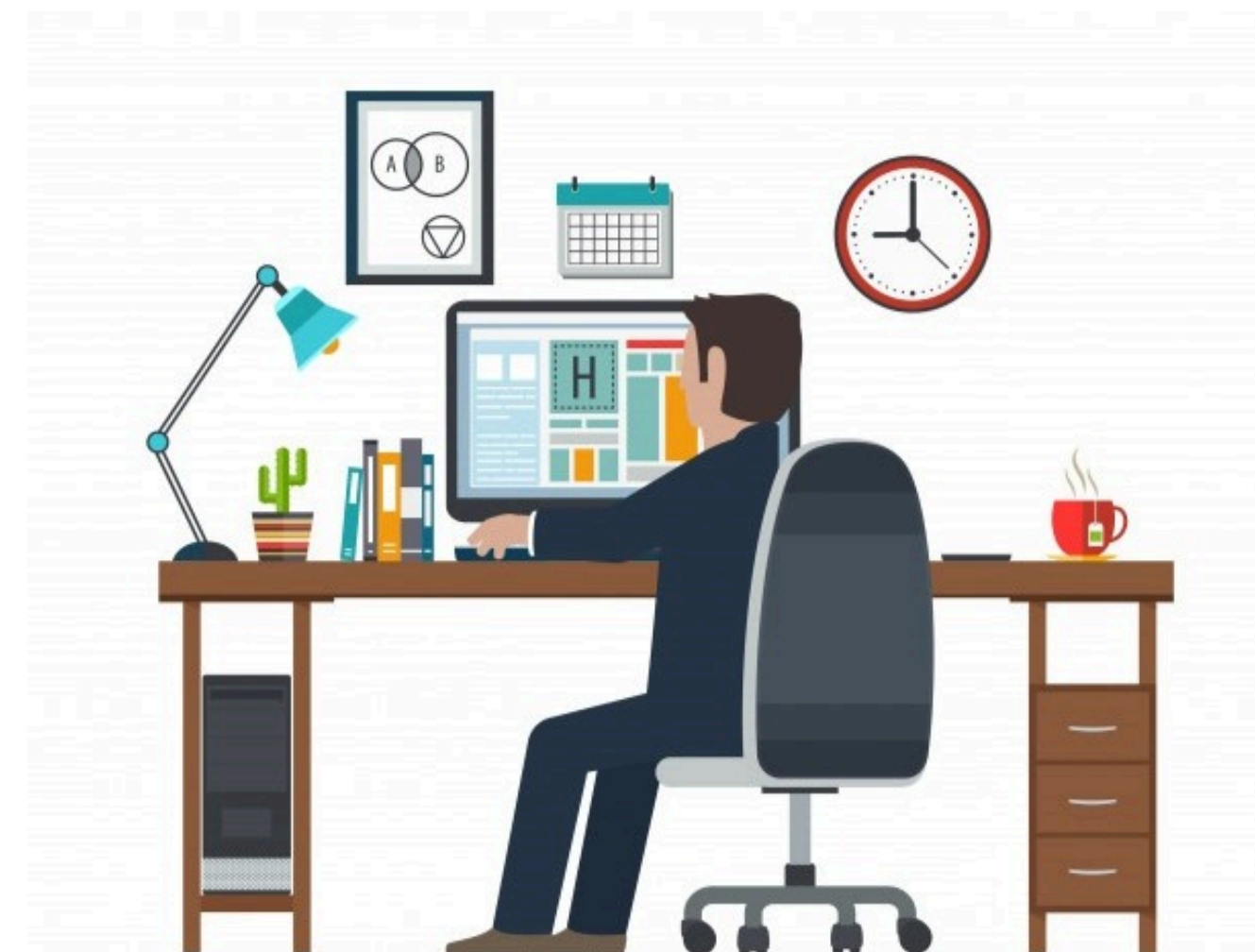
- Mayor Motivación
- Mayor Productividad
- Menor Ausentismo
- Menor Rotación

Enriquecimiento del Puesto

Efectos Indeseables

- Mayor Ansiedad
- Mayor Conflicto
- Menor Posibilidad de relacionarse
- Sensación de explotación

Ventajas	Desventajas
1. Incrementa la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. 2. Mejora el desempeño y la calidad del trabajo. 3. Reduce el ausentismo y la rotación de personal. 4. Fortalece el compromiso y la identificación con la empresa. 5. Estimula el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades. 6. Genera un clima organizacional positivo y colaborativo.	1. Resistencia al cambio por parte de los empleados acostumbrados a la rutina. 2. Estrés o sobrecarga si las nuevas responsabilidades son excesivas o mal planificadas. 3. Requiere inversión en capacitación y adaptación tecnológica. 4. Algunos supervisores pueden sentir pérdida de autoridad o control. 5. Si se aplica de forma apresurada, puede afectar las relaciones personales por falta de tiempo o presión laboral.



3.3.1.5 Enfoque Motivacional del Diseño de Puestos

El enfoque motivacional del diseño de puestos se basa en que un trabajo bien estructurado puede motivar intrínsecamente al empleado, incrementando su compromiso, rendimiento y satisfacción laboral. Parte de teorías psicológicas de la motivación, especialmente de Herzberg, Hackman y Oldham, quienes sostienen que las personas se sienten más motivadas cuando su trabajo tiene significado, variedad, autonomía y retroalimentación.

El objetivo principal es diseñar puestos psicológicamente enriquecedores, que despierten el interés del trabajador y fomenten su desarrollo profesional y personal, más allá de la ejecución de tareas rutinarias.



Modelos y Teorías Relacionadas

- Teoría de los Dos Factores (Herzberg): distingue entre factores higiénicos (evitan insatisfacción) y motivadores (generan satisfacción).
- Modelo de Características del Puesto (Hackman y Oldham, 1976): cinco elementos (variedad, identidad, significado, autonomía y retroalimentación) determinan el potencial motivacional de un trabajo.
- Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan): la motivación aumenta cuando se satisfacen necesidades de autonomía, competencia y relación social.



APLICACIONES

- Enriquecimiento de tareas: mayor responsabilidad y complejidad.
- Ampliación y rotación: más variedad, menos monotonía.
- Puestos completos: permitir ejecutar unidades completas de trabajo.
- Autonomía: decisiones sobre métodos y ritmo.
- Retroalimentación clara y frecuente.



VENTAJAS

- Mayor motivación intrínseca y satisfacción.
- Reducción de rotación y ausentismo.
- Mejora en calidad, creatividad y desempeño.
- Desarrollo personal y profesional de empleados.



DESVENTAJAS

- Requiere inversión y cambios organizacionales.
- No todas las funciones permiten enriquecimiento amplio (tareas muy rutinarias).
- Diferencias individuales en preferencia por autonomía y variedad.



3.3.1.6 Equipos de trabajo

El diseño de puestos tradicional basado en tareas fijas y especialización ha sido reemplazado por estructuras más flexibles orientadas al trabajo en equipo. En las organizaciones modernas, los empleados son contratados como miembros de un equipo, no solo para desempeñar un cargo específico. En este enfoque, el trabajo se organiza en bloques de actividades dentro de los equipos, donde cada integrante posee una combinación más amplia de conocimientos y habilidades.



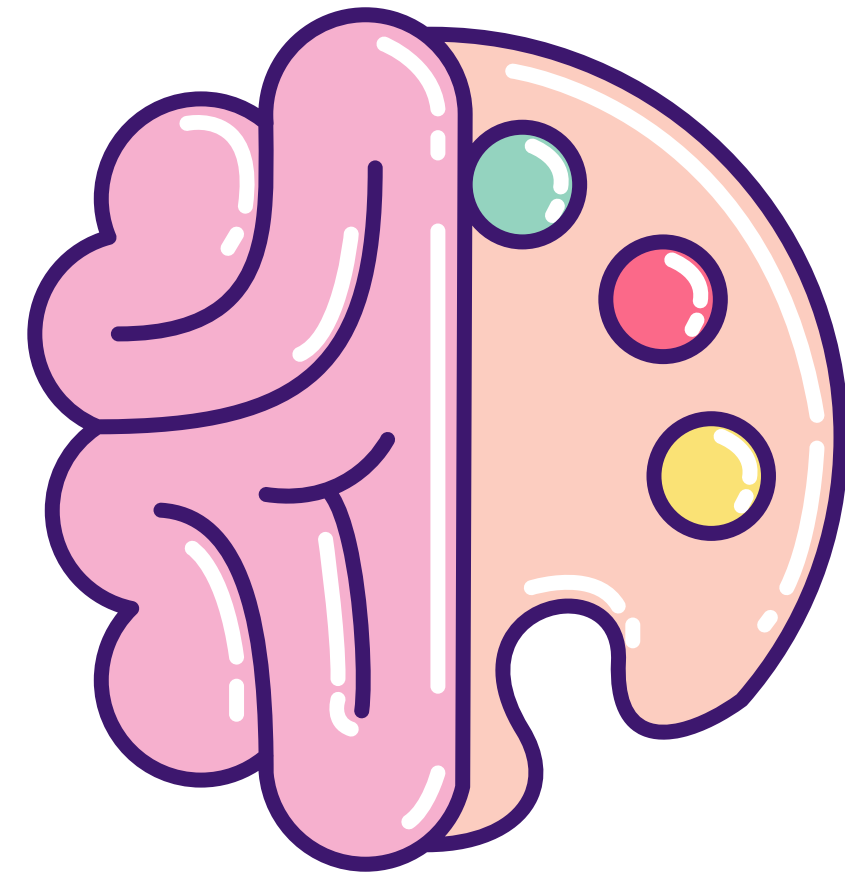
El análisis y diseño de puestos en equipos debe considerar:

- La capacidad del empleado para trabajar en equipo y colaborar eficazmente en situaciones grupales.
- La flexibilidad para adaptarse a distintas funciones o proyectos.
- El aprendizaje continuo, ya que los empleados pueden pasar de un proyecto o equipo a otro.

Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.



Estos equipos son responsables de planificar, controlar y mejorar su propio trabajo, promoviendo la cooperación, la creatividad y la responsabilidad compartida.



Complementa que la formación de equipos busca desarrollar habilidades cooperativas y cohesión, siendo una de las intervenciones más eficaces para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño organizacional

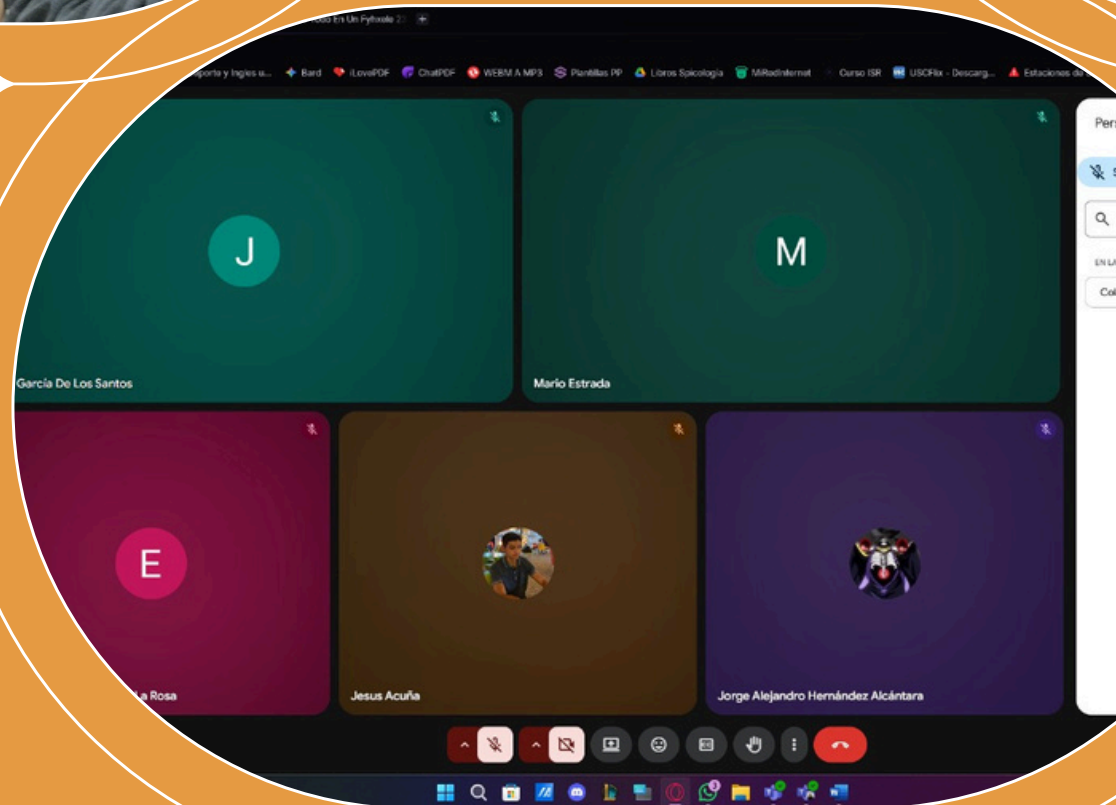
Conclusión

El diseño, análisis y descripción de puestos son procesos esenciales para la gestión del talento, ya que estructuran claramente las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto dentro de una organización.

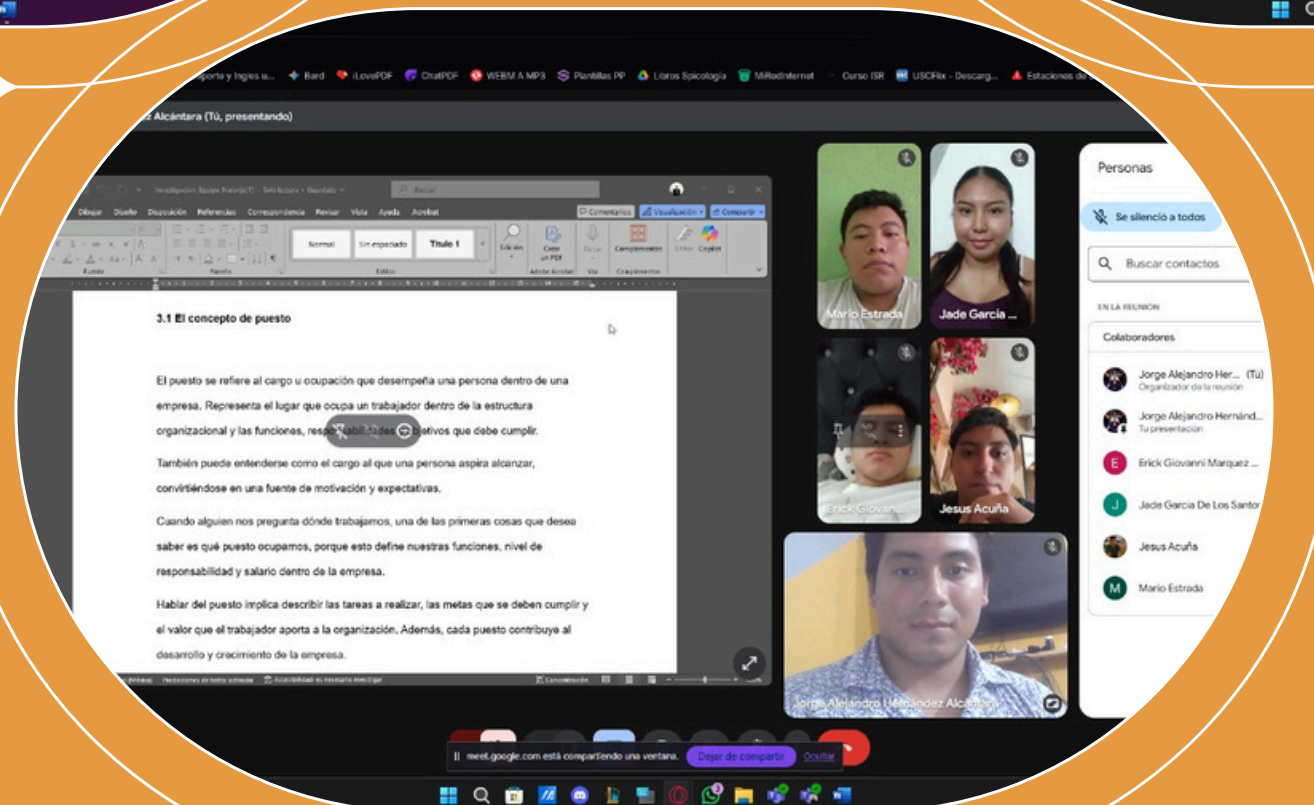
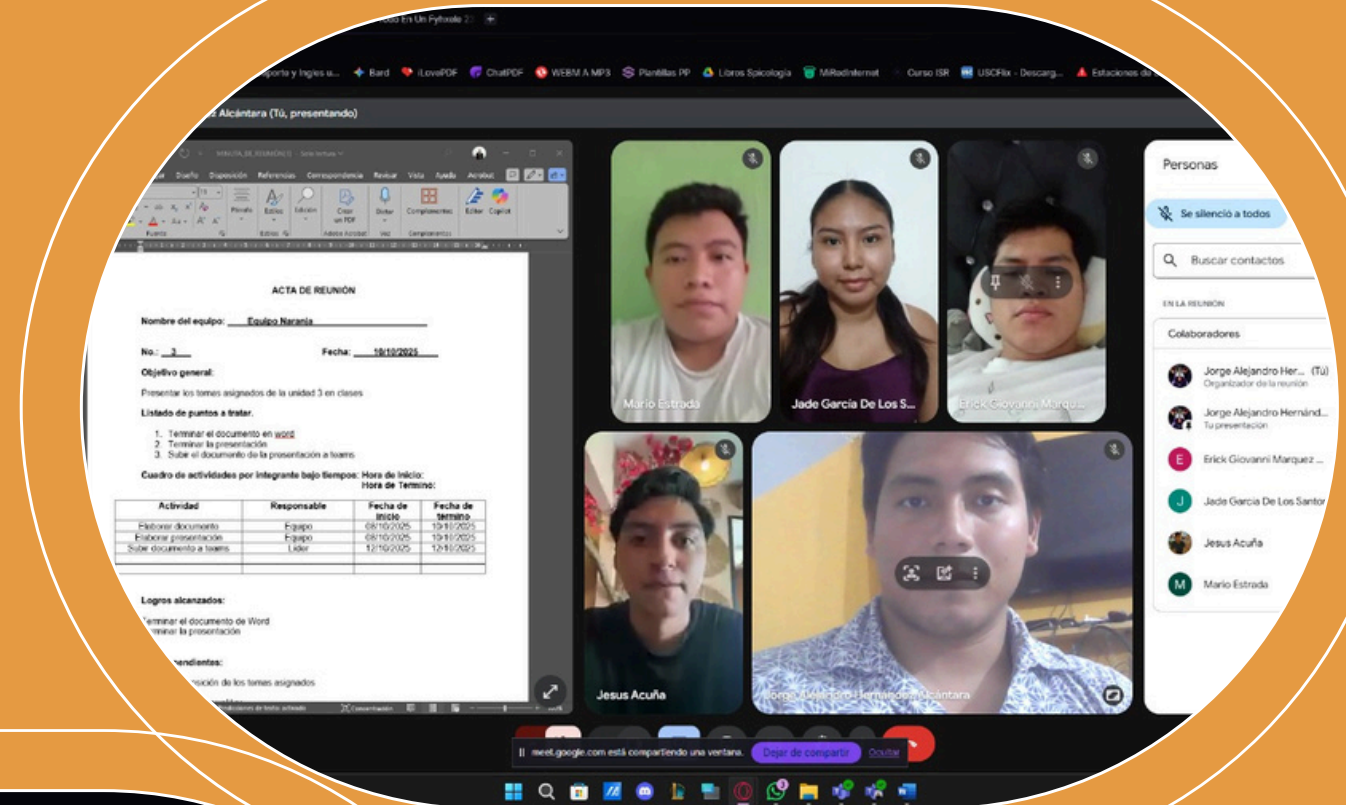
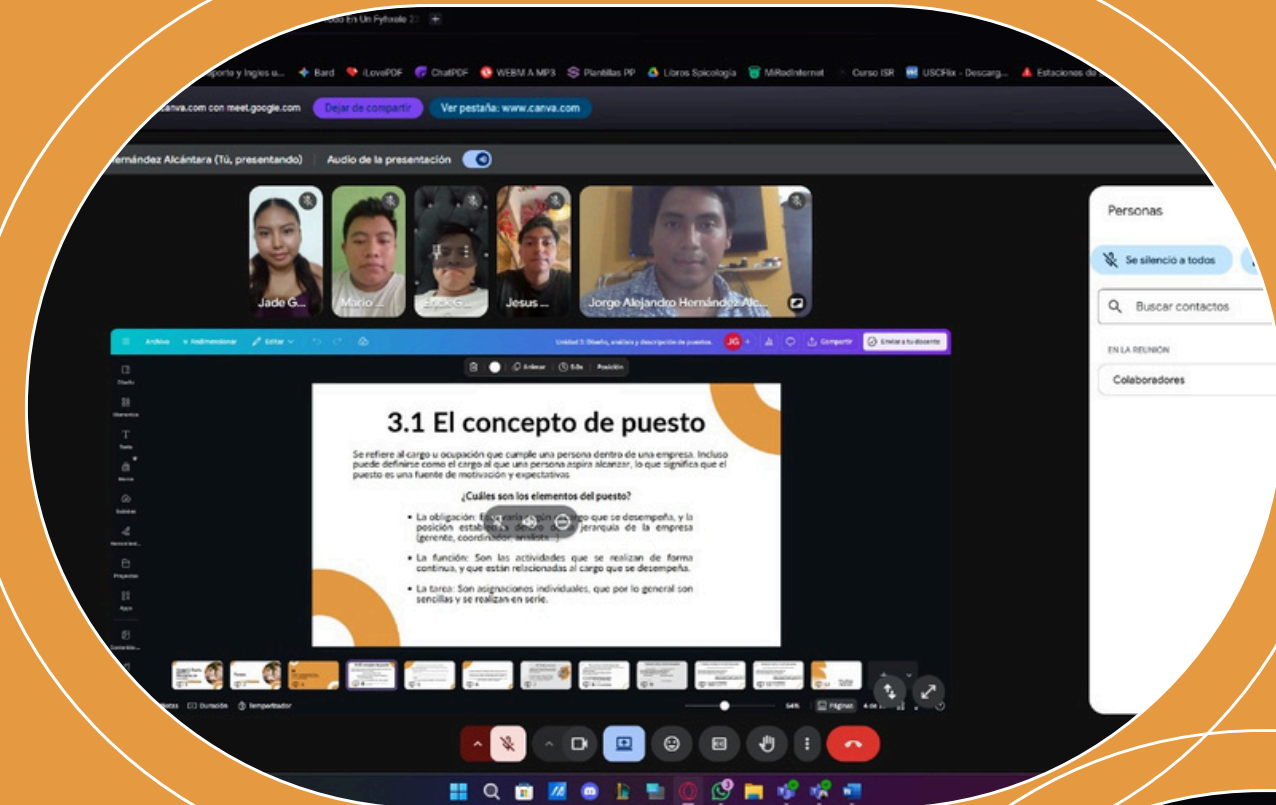
No solo busca la eficiencia operativa, sino también el bienestar y la motivación de los empleados. En este contexto, los modelos de diseño de puestos han evolucionado para integrar factores humanos, psicológicos y sociales. El enriquecimiento laboral promueve la expansión laboral y la autonomía de los empleados, fomentando un sentido de logro y pertenencia.

Los enfoques motivacionales enfatizan la importancia de un diseño de puestos que fomente la satisfacción, el compromiso y la productividad. Finalmente, el trabajo en equipo refleja la visión moderna de que la colaboración, la comunicación y la interdependencia son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales.

EVIDENCIAS



EVIDENCIAS



Minutas

ACTA DE REUNIÓN

Nombre del equipo: Naranja

No.: 1

Fecha: 06/10/2025

Objetivo general:

Presentar los temas asignados de la Unidad 3 en clases

Listado de puntos a tratar.

1.- Asignación de roles

2.- Investigar y seleccionar la información

3.- Asignar temas de exposición

4.- Elaborar documentos que integre la información

5.- Elaborar presentación

6.- Subir presentación a teams

Cuadro de actividades por integrante bajo tiempos:

Hora de Inicio:

Hora de Termino:

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Asignar roles	Lider	06/10/2025	06/10/2025
Definición de actividades	Equipo	06/10/2025	06/10/2025
Investigar y seleccionar la información	Equipo	06/10/2025	08/10/2025
Elaboración de documento	Equipo	06/10/2025	08/10/2025

Logros alcanzados:

1.- Se definieron los roles

2.- Se definieron las actividades

3.- Se comenzó la investigación

Tareas pendientes:

1.- Elaborar el documento

2.- Elaborar la presentación

3.- Subirlo a teams

Fecha próxima reunión:

08/10/2025

Nombre y firma de cada integrante del equipo

Jade García De los santos

Jorge Alejandro Hernández Alcántara

Mario Estrada Domínguez

Formato diseñado para fines académicos por la Dra. Minerva Camacho Javier y actualizado en el 2023 por el Dr. César Andrés González Hernández.

ACTA DE REUNIÓN

Nombre del equipo: Naranja

No.: 2

Fecha: 08/10/2025

Objetivo general:

Presentar los temas asignados de la unidad 3 en clase

Listado de puntos a tratar.

1.- Elaborar documentos que integre la información.

2.- Elaborar presentación

3.- Subir el documento de la presentación a teams.

Cuadro de actividades por integrante bajo tiempos:

Hora de Inicio: 1:30 p.m

Hora de Termino: 2:30 p.m

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Elaborar documento	Equipo e investigador	08/10/2025	10/10/2025
Elaborar presentación	Investigador Jorge	08/10/2025	10/10/2025

Logros alcanzados:

Realizamos el avance al documento en word

Realizamos el avance a la presentación

Tareas pendientes:

Terminar el documento en word

Terminar la presentación

Fecha próxima reunión:

10/10/2025

Nombre y firma de cada integrante del equipo

Jade García De los santos

Mario Estrada Domínguez

Erick Giovanni Márquez De La Rosa

Jorge Alejandro Hernández Alcántara

Formato diseñado para fines académicos por la Dra. Minerva Camacho Javier y actualizado en el 2023 por el Dr. César Andrés González Hernández.

ACTA DE REUNIÓN

Nombre del equipo: Equipo Naranja

No.: 3

Fecha: 10/10/2025

Objetivo general:

Presentar los temas asignados de la unidad 3 en clases

Listado de puntos a tratar.

1. Terminar el documento en word

2. Terminar la presentación

3. Subir el documento de la presentación a teams

Cuadro de actividades por integrante bajo tiempos:

Hora de Inicio:

Hora de Termino:

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Elaborar documento	Equipo	08/10/2025	10/10/2025
Elaborar presentación	Equipo	08/10/2025	10/10/2025
Subir documento a teams	Lider	12/10/2025	12/10/2025

Logros alcanzados:

Terminar el documento de Word

Terminar la presentación

Tareas pendientes:

Realizar exposición de los temas asignados

Fecha próxima reunión:

15/10/2025

Nombre y firma de cada integrante del equipo

Jade García De los santos

Jorge Alejandro Hernández Alcántara

Jesús Eduardo Acuña Osorio

Mario Estrada Domínguez

Erick Giovanni Márquez De La Rosa

Formato diseñado para fines académicos por la Dra. Minerva Camacho Javier y actualizado en el 2023 por el Dr. César Andrés González Hernández.

Referencias

Alemán Zúñiga, D. A., & Palacios, R. J. (2016). Gestión de recursos humanos. Managua, Nicaragua. <https://goo.su/fR7G7Z>

AIHR. (s. f.). Job Characteristics Model: A Practical Guide. <https://www.aihr.com/blog/job-characteristics-model/>

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill. Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.

Euroinnova International Online Education. (2025, abril 7). Qué es el puesto. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-el-puesto>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Motivation through the design of work (capítulo / copia). Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.

Herzberg, F. (1959). The motivation to work / La motivación para el trabajo (resúmenes y revisiones). Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.

Herzberg, F. (1966). The work and nature of man. Cleveland, Ohio: The World Press. <https://goo.su/zgkobG>

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill. <https://goo.su/XxVb>

MindTools. (s. f.). Hackman & Oldham's Job Characteristics (resumen práctico). <https://www.mindtools.com/axhs5j7/hackman-and-oldhams-job-characteristics>

Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos (11ª ed.). Pearson Educación.

Quiroa, M. (2024, 16 enero). Diseño de puestos: Qué es, cómo hacerlo y sus ventajas. Economipedia. Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.

Recursos adicionales sobre Herzberg y revisiones. (s. f.). Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory: Basic psychological needs and the facilitation of intrinsic motivation. Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.

Vega Hernández, J. C. (2003). Modelo para el desarrollo continuo del personal de un departamento de cómputo en una institución financiera. México. Las definiciones de los puestos se vuelven más generales, y los títulos pierden importancia. Lo relevante ya no es “qué puesto ocupa” una persona, sino qué sabe y cómo puede aplicar sus conocimientos dentro del equipo.

The background features four large, solid orange semi-circles positioned at the corners of the frame, creating a stylized, abstract design.

***Muchas
Gracias***