



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 Dominguez

Erick Giovanni Márquez de la Rosa

Jesús Eduardo Acuña Osorio

Prof. Cesar Andrés González Hernández

08 de octubre de 2025

Contenido

3.1 El concepto de puesto	3
3.2 Concepto de Diseño de puestos	5
3.3 Modelos de diseño de puestos.....	8
3.3.1.4 Enriquecimiento del puesto	10
3.3.1.5 Enfoque Motivacional del Diseño de Puestos.....	14
3.3.1.6 Equipos de trabajo	17
Referencias.....	19

3.1 El concepto de puesto

El puesto se refiere al cargo u ocupación que desempeña una persona dentro de una empresa. Representa el lugar que ocupa un trabajador dentro de la estructura organizacional y las funciones, responsabilidades y objetivos que debe cumplir.

También puede entenderse como el cargo al que una persona aspira alcanzar, convirtiéndose en una fuente de motivación y expectativas.

Cuando alguien nos pregunta dónde trabajamos, una de las primeras cosas que desea saber es qué puesto ocupamos, porque esto define nuestras funciones, nivel de responsabilidad y salario dentro de la empresa.

Hablar del puesto implica describir las tareas a realizar, las metas que se deben cumplir y el valor que el trabajador aporta a la organización. Además, cada puesto contribuye al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Por eso, al definir un puesto, es importante establecer por escrito las funciones, los objetivos y la justificación de su existencia dentro de la estructura organizacional. Esto permite que quien lo ocupe sepa con claridad qué se espera de él y cómo debe cumplirlo.

Elementos del puesto

Obligación:

Es el conjunto de deberes que corresponden a un cargo, y varían según la posición dentro de la jerarquía (por ejemplo, gerente, coordinador o analista).

Función:

Son las actividades que se realizan de manera continua y que están directamente relacionadas con el cumplimiento del puesto.

Tarea:

Son actividades individuales, generalmente simples y repetitivas, que forman parte de una función.

Cada puesto conforma una unidad dentro de la jerarquía organizacional, y todos los puestos están interrelacionados para alcanzar los objetivos de la empresa. Por eso, el diseño de funciones debe ser claro, medible y contribuir al buen desempeño general.

Cómo establecer un puesto en la estructura organizacional

Para crear o definir un puesto dentro de una empresa se deben considerar varios aspectos fundamentales:

Contenido: Se establecen las actividades, obligaciones y metas que debe cumplir el ocupante del puesto.

Métodos y procedimientos: Se indica cómo se deben realizar las tareas asignadas, qué recursos utilizar y bajo qué normas o procesos.

Autoridad: Determina si el puesto implica supervisar, coordinar o dirigir a otros empleados.

Responsabilidad: Define a quién debe reportar el trabajador sus avances, resultados o problemas.

Durante el proceso de selección y contratación, el área de recursos humanos explica los requisitos del puesto y las funciones a desempeñar. A veces se realizan pruebas o entrevistas para confirmar que el candidato cumpla con el perfil solicitado.

Una vez contratado, el empleado se compromete a cumplir con las funciones establecidas y a contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Al mismo tiempo, el puesto representa una oportunidad de crecimiento personal y profesional, ya que un buen desempeño puede conducir a ascensos o a ocupar cargos de mayor responsabilidad.

Algunas empresas ofrecen capacitaciones previas o períodos de prueba, donde se evalúa el desempeño del trabajador antes de hacerlo permanente. Esto permite asegurar que el empleado se adapte al puesto y al entorno laboral.

Conclusión

El puesto es la base del funcionamiento de toda organización, ya que define quién hace qué, cómo y bajo qué nivel de responsabilidad.

Un puesto bien estructurado mejora la organización del trabajo, la productividad y la motivación del personal, contribuyendo directamente al éxito de la empresa.

3.2 Concepto de Diseño de puestos

El diseño de puestos se basa en la asignación estratégica de tareas y responsabilidades, considerando las habilidades del trabajador y los objetivos de la empresa. Define el conjunto de tareas, obligaciones y relaciones jerárquicas del cargo, especificando qué debe hacer cada empleado, cómo hacerlo y a quién reportar.

Su finalidad es lograr la mayor satisfacción, motivación y productividad del recurso humano. Generalmente, forma parte del departamento de Recursos Humanos, encargado de crear y estructurar todos los puestos dentro de la organización.

Aspectos fundamentales del diseño de puestos

El ocupante: Persona designada para el puesto. Algunos cargos tienen un solo ocupante y otros pueden asignarse a más de uno.

El puesto: Conjunto de tareas y obligaciones que determinan una posición definida dentro de la organización.

Tareas y funciones: Una tarea es una actividad individual que ejecuta el ocupante; una función es el conjunto de tareas que realiza de forma sistemática y frecuente. Las tareas suelen ser simples y repetitivas; las funciones implican mayor responsabilidad.

Relación del puesto: Indica las jerarquías internas, es decir, a quién reporta el ocupante y a quién supervisa.

Pasos para realizar el diseño de puestos

- 1) *Análisis de puestos:* Se describen las tareas y requisitos del puesto, identificando las actividades diarias, responsabilidades, habilidades y experiencia necesaria.
- 2) *Evaluación de la carga laboral:* Determina el valor y nivel de responsabilidad de cada puesto, asegurando una remuneración justa y equitativa.
- 3) *Diseño del puesto:* Se definen tareas, responsabilidades, horarios y turnos, buscando eficiencia y productividad. Puede incluir trabajo remoto, tiempo parcial o flexibilidad horaria.
- 4) *Consulta con los empleados:* Se obtiene retroalimentación sobre las tareas, carga laboral y condiciones de trabajo, fomentando el compromiso y la satisfacción.

- 5) Implementación: Se comunica claramente el nuevo diseño, capacitando al personal para desempeñar con éxito sus funciones.
- 6) Evaluación continua: Se revisan y ajustan los puestos según resultados, retroalimentación y cambios en los objetivos de la empresa.

Modelos utilizados en el diseño de puestos

Modelo clásico: Basado en la división del trabajo y la especialización. Estructura jerárquica, cadenas de mando y tareas repetitivas. Representantes: Henry Fayol y Frederick Taylor.

Modelo humanista: Centrado en las necesidades y motivaciones del empleado. Promueve la autonomía, variedad de tareas y satisfacción laboral. Representantes: Elton Mayo y Abraham Maslow.

Modelo situacional: No existe un único enfoque. El diseño debe adaptarse a las condiciones y características de cada organización. Representantes: Paul Lawrence, Jay Lorsch y Frederick Herzberg.

Ventajas del diseño de puestos

- Aumenta la productividad: Los empleados trabajan en puestos acordes a sus habilidades, optimizando recursos y resultados.
- Genera satisfacción y compromiso: Alinea los intereses de la empresa y los trabajadores, promoviendo un ambiente agradable y reduciendo la rotación.
- Desarrolla habilidades y crecimiento profesional: Facilita la adquisición de nuevas competencias y la posibilidad de asumir mayores responsabilidades.
- Favorece la adaptación al cambio: La flexibilidad y rotación de roles preparan al personal ante nuevos desafíos.

- Mejora el clima laboral: Las cargas equilibradas y el reconocimiento fomentan la comunicación, colaboración y motivación.

Desventajas del diseño de puestos

- Monotonía y desmotivación: Las tareas muy específicas o repetitivas pueden generar aburrimiento y bajo rendimiento.
- Resistencia al cambio: Los empleados pueden mostrar incomodidad ante nuevas funciones o responsabilidades.
- Sobrecarga y estrés laboral: Una mala distribución de tareas causa agotamiento y disminuye la calidad del trabajo.
- Falta de flexibilidad: Dificulta la adaptación de la empresa a cambios del entorno.
- Dificultad en la implementación: Requiere tiempo, recursos y una buena comunicación interna para evitar tensiones o confusión.

Conclusión

El diseño de puestos es una herramienta esencial en la gestión organizacional, pues influye directamente en la productividad y satisfacción del personal. Debe mantenerse equilibrado, justo y flexible, ajustándose a los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados. Un buen diseño promueve la eficiencia, el desarrollo profesional y un ambiente laboral positivo.

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 (Mondy, 2010, p. 118).

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.

Debido a los cambios tecnológicos y la creación constante de nuevos puestos, las empresas deben prestar atención especial a cómo se diseñan las tareas, los niveles de responsabilidad y la relación entre los puestos (p. 118).

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 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 (Mondy, 2010, p. 119).

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.

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, creador de la Teoría Y, 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.

Posteriormente, 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

Existen dos formas principales de enriquecer un puesto:

Enriquecimiento horizontal (o ampliación lateral):

Consiste en agregar nuevas tareas del mismo nivel de dificultad o responsabilidad. Su propósito es dar mayor variedad al trabajo y evitar la monotonía, aunque no necesariamente implica mayor autoridad o poder de decisión.

Enriquecimiento vertical:

Se añaden responsabilidades de niveles superiores, como la planificación, organización, control o supervisión del trabajo. Este tipo suele tener mayor efecto motivacional, ya que el empleado obtiene una visión más completa de su contribución al éxito de la empresa.

Ambos tipos buscan mejorar la experiencia laboral y fortalecer el compromiso del trabajador con la organización.

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”, es decir, las personas que se acostumbran a entornos rígidos y pasivos difícilmente podrán adaptarse a un ambiente innovador o desafiante.

Por ello, la clave del éxito del enriquecimiento del puesto es aplicar los cambios de forma gradual y con apoyo organizacional, evitando que el aumento de responsabilidades se perciba como una sobrecarga o una forma de explotación.

Dimensiones esenciales del puesto

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

El nuevo enfoque del diseño de puestos busca anticiparse a los cambios del entorno, aprovechando los beneficios de la flexibilidad y adaptación creativa.

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.

De esta manera, el rediseño continuo del puesto permite mantener la motivación, el aprendizaje y la actualización profesional.

Cambio de mentalidad y adecuación del puesto al ocupante

El enriquecimiento del puesto busca mejorar la relación entre el trabajador y su empleo, fomentando una cultura organizacional más participativa, flexible y humana.

Su objetivo no es solo mejorar las condiciones laborales, sino también incrementar la productividad, reducir el ausentismo y fortalecer el compromiso del personal.

Este enfoque promueve una reeducación de los jefes y gerentes, la descentralización administrativa, la delegación de responsabilidades y la mayor participación de los empleados en la toma de decisiones.

Así, se logra una mejor calidad de vida laboral y un clima organizacional más saludable.

Ventajas del enriquecimiento del puesto

- Incrementa la motivación intrínseca y la satisfacción laboral.
- Mejora el desempeño y la calidad del trabajo.
- Reduce el ausentismo y la rotación de personal.
- Fortalece el compromiso y la identificación con la empresa.
- Estimula el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades.
- Genera un clima organizacional positivo y colaborativo.

Desventajas y limitaciones

- Resistencia al cambio por parte de los empleados acostumbrados a la rutina.
- Estrés o sobrecarga si las nuevas responsabilidades son excesivas o mal planificadas.
- Requiere inversión en capacitación y adaptación tecnológica.
- Algunos supervisores pueden sentir pérdida de autoridad o control.
- 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.

El enfoque motivacional considera que la estructura, contenido y características psicológicas del trabajo pueden generar motivación intrínseca. A través del enriquecimiento y rediseño de puestos, se busca favorecer la satisfacción, compromiso y rendimiento, equilibrando eficiencia organizacional y realización personal.

Autores y teorías principales

Frederick Herzberg — Teoría motivación-higiene

Factores higiénicos evitan insatisfacción; motivadores generan satisfacción (logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento).

Implicación en diseño de puestos: promover enriquecimiento laboral y mayores responsabilidades.

Hackman & Oldham — Job Characteristics Model (1976)

Cinco características del puesto: variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Generan tres estados psicológicos críticos: significado, responsabilidad y conocimiento de resultados.

Fórmula MPS: $[(\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance})/3] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$.

Implicación práctica: usar enriquecimiento de tareas, rotación, ampliación y retroalimentación.

Deci & Ryan — Self-Determination Theory (SDT)

Motivación intrínseca y bienestar se facilitan al satisfacer necesidades de autonomía, competencia y relación.

Implicación: diseñar puestos que ofrezcan control, aprendizaje y relaciones significativas.

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.

Significado: relacionar el trabajo con propósito organizacional y social.

Ventajas

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

Limitaciones

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

Conclusión:

El enfoque motivacional del diseño de puestos, respaldado por Herzberg, Hackman & Oldham y Deci & Ryan, ofrece una base sólida para rediseñar el trabajo de forma que el contenido del puesto sea fuente de motivación, aportando beneficios significativos tanto a empleados como a la organización.

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.

Anteriormente podían existir hasta 100 clasificaciones de puestos dentro de una instalación; ahora, con el diseño de equipos, puede haber apenas 10 o menos roles amplios y polivalentes (Mondy, 2010, p. 101).

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.

El enriquecimiento del puesto se está trasladando hacia el nivel de equipo, a medida que los grupos se vuelven más autónomos y se autoadministran (p. 119).

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

Finalmente, en el capítulo de Capacitación y desarrollo, Mondy (2010, p. 217) 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. Los equipos autodirigidos se encargan de procesos completos o segmentos de trabajo, y toman decisiones sobre su planeación y control.

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*. <https://goo.su/ilBvo>
- 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*. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman et al 1976 Motivation thru the design of work.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Motivation through the design of work (capítulo / copia)*. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Hackman %26 Oldham %281980%29 Ch4 Motivation thru Design of Work.pdf
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work / La motivación para el trabajo (resúmenes y revisiones)*. [https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos de e estrategia organizacional/10 Teoria de la organizacion.pdf](https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- 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. <https://economipedia.com/definiciones/disenio-de-puestos.html>
- Recursos adicionales sobre Herzberg y revisiones. (s. f.). [https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos grupales buceo/teoria motivacion-higiene.pdf](https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory: Basic psychological needs and the facilitation of intrinsic motivation*. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Vega Hernández, J. C. (2003). *Modelo para el desarrollo continuo del personal de un departamento de cómputo en una institución financiera*. México.
<https://goo.su/zrYz1>