

**SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN**

**CURSO**

**DIRECCIÓN ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS  
IMPARTIDO POR LA UNIVERSIDAD COMPLUTENCE DE MADRID**

**TRABAJO DESARROLLADO**

**EL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO COMO UNA  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

**BECARIO**

**M. A. ANGÉLICA MARÍA JUAREZ TOVAR**

## INDICE

	<b>Página</b>
1. INTRODUCCIÓN	3
2. LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	5
3. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTO?	6
4. EL PROCESO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.	8
4.1 PLANIFICACIÓN.	9
4.2 EJECUCIÓN	15
4.3 EVALUACIÓN Y CONTROL	17
5. CONCLUSIÓN	18

# **EL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Todos los que nos desenvolvemos en un ámbito laboral tenemos algo que ver con los recursos humanos, este tema se desarrolla desde el punto de vista de la organización no del individuo o el empleado, pretendiendo aportar a las personas que integran el área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, así como para los futuros jefes que tendrán subordinados, y también deberán seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que contribuirán con una mejor relación laboral en la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

El papel que en la actualidad se está desempeñando con mayor participación en las organizaciones, es en las áreas de recursos humanos, esto se debe no solo al crecimiento y expansión de las mismas, si no que ahora se trata de tener diferenciación y ventaja competitiva en torno al capital humano, de tal manera que la forma de administrar personas no solo lleva a esta área a proporcionar servicios básicos a los empleados sino a cooperar y unir esfuerzos con otras áreas de las organizaciones para impulsar el valor del recurso humano, mejorar sus capacidades, motivándolo e impulsando su desarrollo organizacional y económico.

Sin duda esta no es una tarea fácil y en ocasiones hay organizaciones en donde estas funciones deben ser desarrolladas y puestas en marcha por aquellos directivos que manejan personal, es necesario que se tome conciencia de ello con el fin de poder incentivar dentro de la Suprema Corte y desde el ámbito de cada una de nuestras competencias la innovación y desarrollando de estrategias que mejoren nuestras actividades, que aporten calidad en el trabajo, esto mediante el desarrollo y aprovechamiento de las personas que son el motor que lleva acabo el

funcionamiento de la institución y las cuales al contar con emociones, pensamientos y diversidad de creencias son elementos con los cuales cualquier directivo tendrá que saber manejar para evitar que esto influya en la operatividad y el cumplimiento de los objetivos de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Es así que este trabajo muestra una herramienta en recursos humanos que es de utilidad en cualquier organización, como es el análisis de puesto de trabajo, en virtud de que el desarrollo de esta tarea puede y debe irse desarrollando desde las direcciones mismas que de manera directa cuentan con el conocimiento y la información básica para obtener y describir en cada caso los perfiles de puesto que las componen, lo cual vendrá a formar parte de un elemento que puede ser utilizado en diferentes ámbitos, desde la designación de tareas, limitación de las mismas o el desarrollo de nuevos puestos, en la captación y selección de personal, y en la evaluación de desempeño.

## **2. LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Hoy en día los directivos reconocen al capital humano como el recurso más valioso y causa de ventaja competitiva en cualquier entidad económica, el vínculo entre organización y empleado no adopta la forma de derechos de propiedad, sino que proviene de la libre voluntad de las partes de buscar beneficios sociales, actitudes, valores, etc., y son ellos los que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos. Esto significa que, por muy valiosos que sean, pueden abandonar la empresa e irse a la competencia, o bien no entregarse o comprometerse con su trabajo si están descontentos con el puesto, salario, los jefes, o las posibilidades de promoción y desarrollo. Por ello, cualquier organización ya sea empresa o institución pública, deben centrar sus esfuerzos en identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlos, además también debe incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado con el fin de no perder a los buenos elementos y a su vez captar a aquellos que pueden dar mayor valor.

Las tendencias actuales de la administración de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de una u otra forma en la información que proporciona este procedimiento.

Para asegurar el éxito de un programa de análisis de puestos, es necesario que exista el apoyo de la autoridad superior. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes, subalternos y supervisores, para que con la cooperación de las personas se obtenga información de calidad que apoye al objetivo del análisis de puestos.

El administrador o persona que lleve acabo la tarea de análisis de puesto, instaurara procedimientos, confeccionara modelos, dirigirá la reunión de datos, verificara la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución del procedimiento.

Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones asegura que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

El análisis de descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otras herramientas que dentro de la administración de recursos humanos permitirán mejorar la organización y desarrollo de nuestros equipos de trabajo.

### **3. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTO?**

El análisis de puesto es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

Mientras que la descripción de puestos, es el documento que recopila la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

El objetivo del análisis y descripción de puestos de trabajo es el conseguir definir y delimitar las responsabilidades del trabajo para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analiza las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Los beneficios que se pueden obtener de un buen análisis de puestos son:

- Permitir y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición.
- Eliminar duplicidad de funciones entre diferentes personas.
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.

Además el análisis de puestos sirve de apoyo en otras actividades como, reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera, como por ejemplo:

- Es una referencia para el ocupante del puesto o candidatos a ocuparlo.
- Ayuda a realizar tareas de diseño o rediseño del trabajo
- Es un instrumento de ajuste interno en el diseño de políticas.
- Contribuyen en la elaboración del Profesiograma.
- Aporta información para los procesos de reclutamiento y selección
- Programas de formación específicas de acuerdo a cada puesto
- En la valoración de puestos que darán lugar a la equidad interna del sistema retributivo.

Es así que la relevancia de un análisis de puesto es tal que no se puede evaluar correctamente el desempeño de un empleado en su puesto si el evaluador no tiene perfectamente claro cuáles son los cometidos del mismo.

## **4. EL PROCESO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

En los inicios del análisis de puestos se trataba de analizar con el máximo detalle las diferentes tareas de cada puesto para obtener la máxima productividad, basándose en el diseño de puestos muy normalizados, con actividades repetitivas y con una gran preocupación por la eliminación de tiempos muertos y actividades improductivas, con un enfoque meramente productivo.

En la actualidad lo que se busca con el análisis de puesto es obtener una interpretación más flexible y nuevos enfoques basados en las personas, representando un análisis interno, ya que este no sólo se centra en el estudio de las personas que conforman la plantilla sino también en la forma en que se organiza el trabajo dentro de los puestos y de la unidades organizativas. Esta información será básica para un adecuado diseño de diversas políticas de recursos humanos.

El análisis de puestos generalmente consiste en un proceso, diseñado y coordinado desde la dirección de recursos humanos, mediante el que se analiza y registra todo aquello que se considere relevante de un puesto de trabajo, y en donde intervienen dos actividades complementarias para su elaboración como:

1.- El análisis denominado descripción del puesto, en el que se considera para qué existe ese puesto y en qué consiste,

2.- La especificación del puesto donde el punto de interés se centra en la persona que debería de realizar las funciones descritas, que características debe poseer, en términos de formación, conocimientos, habilidades y personalidad.

Con el análisis de puesto se deberá especificar la finalidad del puesto y sus objetivos, cual es su situación dentro de la unidad organizativa en que se ubica y cuáles son las relaciones de dependencia e interrelaciones de las actividades de otros puestos, una adecuada descripción de las tareas propias de ese cargo, las responsabilidades de todo tipo que implica, las herramientas con que se cuenta para realizar sus actividades y las condiciones bajo las cuales desarrolla sus funciones.

Para la mejor comprensión de este proceso de análisis de puestos se dividirá en las siguientes fases básicas, planificación, ejecución, levaluación y control.

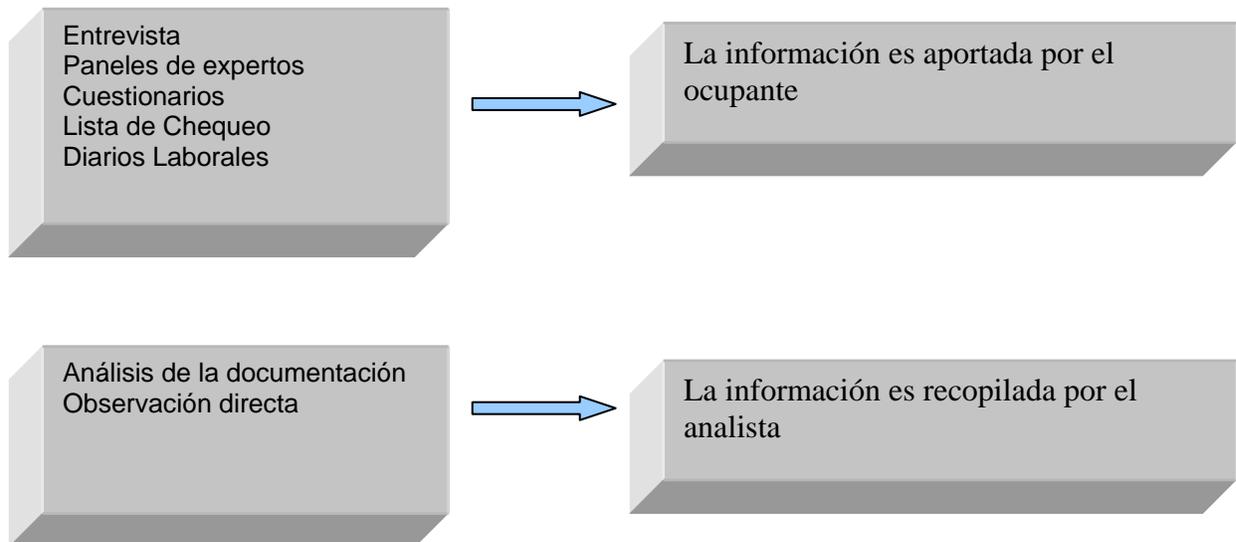
#### **4.1 PLANIFICACIÓN.**

En primer lugar será necesario seleccionar qué puestos van a ser analizados, de tal manera que sus ocupantes sean informados del proceso que se van a seguir y su finalidad, dado que su colaboración en esta actividad es necesaria para obtener información de calidad, evitando así, duplicidad de registros y trabajo innecesario.

Una vez definido claramente el contenido de la información que se pretende recoger de cada puesto y estructura de la misma, habría que preparar la documentación y las herramientas de análisis que van a ser utilizadas, en función de la metodología del análisis que se pretenda seguir.

Los posibles métodos para recopilar información pueden ser clasificados según la persona que aporte los datos del puesto, con lo cual existen varias alternativas para recabar la información ya sea por el propio analista o quien aporte la información sea el trabajador o alguna persona con un contacto directo con el puesto.

En primer lugar se puede recolectar información mediante datos contenidos en los documentos relacionados con el puesto y la observación directa, en segunda instancia se pueden elaborar cuestionarios, entrevistas reuniones con expertos, listas de chequeos y diarios laborales, como a continuación se muestra.



A continuación se procede a menciona las principales características de los método de análisis de puestos.

### **La entrevista**

Presenta un elevado grado de flexibilidad dado que en el transcurso de la misma puede solicitarse cuantas aclaraciones se consideren oportunas pudiendo ampliarse información relevante. A demás con este método se puede obtener información procedente de una amplia variedad de personas, con lo que es mayor su aceptación.

Los inconvenientes que puede presentar este método, es la dificultad para validar los datos, ya que las percepciones de los ocupantes de los puestos y sus superiores pueden diferir ampliamente, y el tiempo que se requiere para la realización de la entrevista es elevado.

### **Paneles de expertos.**

Este método se conforma al integrar varias personas con un amplio conocimiento de un puesto aportan sus visiones del mismo para conformar su descripción y especificación. Cuenta con mayor aceptación al involucrar a diversos miembros de la organización y es de un bajo costo relativo.

### **Cuestionarios o Sondeos de opinión.**

Se remite un cuestionario escrito o electrónico a los ocupantes de un puesto o a una muestra representativa de ellos. También para complementar tal información puede solicitarse información del jefe inmediato, ya sea a través de la contestación de otro cuestionario o solicitándole que supervise el relleno por su subordinado.

La ejecución de este método puede presentar como desventajas la determinación de validez y la fiabilidad de los datos, de acuerdo a la muestra elegida de destinatarios y por la calidad del cuestionario elaborado, así como también en los trabajos en los que el nivel de formación y cultura del empleado sea muy bajo, éste puede tener dificultades para contestar las preguntas del cuestionario, con lo que puede requerir una asistencia adicional del analista, o bien puede combinarse con una entrevista dirigida a partir de la estructura del cuestionario.

Ahora se presenta un ejemplo de cuestionario para llevar a cabo el análisis de puesto.

<b>1. DATOS IDENTIFICATIVOS</b>		
Puesto de trabajo	Código	
Titular		
Jefe inmediato		
<b>2. SITUACIÓN FUNCIONAL</b>		
Puestos directamente supervisados:		
Relaciones mantenidas con otros puestos o agentes externos		
<b>3. MISION DEL PESTO</b>		
<b>4. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>		
Tarea No.	Duración	Frecuencia
Medios utilizados.		
<b>5. AUTONOMIA EJERCIDA</b>		
CONTROL EJERCIDO SOBRE EL PUESTO		
Directrices generales		
Objetivos a conseguir		
Tareas que deben ser empleadas en función de un plan de acción establecido		
Normas o instrucciones detalladas de carácter operativo		
NORMAS O INSTRUCCIONES RECIDIDAS:		
Control global a través de reuniones periódicas		
Control en los aspectos claves de su actividad y las decisiones relevantes		
Control en la finalización de las tareas		
<b>6. RESPONSABILIDAD</b>		
JERARQUICA		
Numero de personas que dependen jerárquicamente de este puesto de forma directa		
Número de personas que dependen jerárquicamente en un segundo nivel		
Número de personas que dependen jerárquicamente de un tercero o posterior nivel		
ECONOMICA		
Presupuesto aproximado del que es responsable el ocupante del cargo		

<b>7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Situaciones incómodas o molestas más significativas del puesto	
Principales riesgos a los que se expone el ocupante del cargo	
<b>8. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
Escolaridad requerida para ocupar el cargo:	
Experiencia laboral necesaria	
Conocimientos específicos no englobados en la escolaridad señalada	
Requerimientos físicos del cargo	
<b>9. OBSERVACIONES QUE DESEE HACER COSTAR</b>	
<b>10.</b>	
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	FECHA

### **Lista de Chequeo.**

Son cuestionarios cerrados donde el empleado o su superior responde a cada uno de los ítems expresados si son o no aplicables al cargo.

### **El diario laboral**

Se trata de un documento en forma de diario elaborado por el empleado a medida que va ejecutando las actividades propias de su cargo. Con una determinada frecuencia, el trabajador debe hacer una parada en sus tareas para completar la descripción de las actividades desarrolladas desde el último registro, se considera que este método es útil para puestos de nueva creación, sin embargo requiere un notable esfuerzo de síntesis por parte del analista.

## **Análisis de documentación ya existente**

Este método consiste en analizar la documentación existente relacionada con el puesto, como manuales de funciones de la maquinaria utilizada, o libros de especificaciones del producto resultando de la actividad, aportando esta información útil como un punto de partida al analista para determinar procedimientos de captación de información mas estructurados, sin embargo este deberá tomarse sólo como datos de referencia dado que la información será bastante incompleta.

## **Observación Directa**

El analista recoge en el documento de análisis de cargos lo que el empleado realiza en el ejercicio de su actividad durante el periodo de observación, con la estructura que considera más adecuada. Durante las observaciones puede demandarse aclaraciones del empleado acerca de las actividades que ésta realizando.

La confiabilidad de los datos obtenidos es alta si se selecciona la muestra representativa, ya que no hay juicios de valor por parte del analista ni el ocupante, sin embargo sólo permite captar aquellos aspectos visibles del trabajo y del entorno en el que se desarrolla el mismo, por lo que cuando las tareas realizadas tiene un componente técnico y requieren de procesos mentales complejos, la información recolectada será muy limitada, implica mucho trabajo y tiempo, este método puede ocasionar incomodidad al trabajador al ser observado mientras realiza sus funciones y, de esta forma, no colaborar todo lo deseable con el analista.

## 4.2 EJECUCIÓN

Es importante durante la fase de ejecución que los analistas se familiaricen con el método o métodos de recopilación de información y que se halla definido quien se encargara de realizar el análisis de puesto.

Durante la fase de ejecución pueden surgir problemas de resistencia por parte de los empleados cuyo puesto esta siendo analizado, o por parte de sus mandos, que ven el trabajo de los analistas como una intromisión en sus actividades laborales y que además, puede afectar en los resultados del trabajo pues requieren una colaboración que se juzga como el desvío de la atención de los empleados de sus funciones.

Es por ello fundamental contar con el apoyo explícito de la alta dirección de la empresa y haber realizado un esfuerzo previo informativo entre trabajadores y directivos, explicándoles las razón del análisis y de la importancia de su colaboración de empleados y jefes.

El resultado del proceso de captación de información sobre los puestos deben plasmarse en un informe denominado ficha de análisis o descripción de puesto, que será recogido y almacenado en el sistema de información de recursos humanos de la organización, con el fin de que esa información esté disponible en todo momento por parte de los usuarios, ya sea el personal de recursos humanos o los directivos que lo requieran.

Por último se presenta un ejemplo de formulario de descripción de puestos el cual deber ser complementado para cada puesto, con la información recopilada previamente a través de los diferentes métodos de análisis empleados.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>																																										
Puesto:																																										
Área o departamento																																										
Dependencia Jerárquica	Dependencia funcional																																									
Colaboradores a su cargo:																																										
Fecha de la descripción:																																										
Misión Principal:																																										
Funciones/responsabilidades: ➤ Funciones de Management: 1. 2. 3. ➤ Funciones Técnicas: 1. 2. 3.																																										
Perfil ➤ Formación: Formación académica: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: center;">Escolaridad</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">Especialización</td> </tr> </table> Formación complementaria <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 60%; text-align: center;">Campo/Área</td> </tr> </table> ➤ Experiencia requerida: ➤ Idioma requeridos: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Ingles:</td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Nivel:</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Nivel:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Nivel:</td> <td></td> </tr> </table> ➤ Conocimientos ofimáticos: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Office:</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Excel</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">___</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Nivel</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">___</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Access</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">Nivel</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Power Point</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">Nivel</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Word</td> <td style="text-align: center;">___</td> <td style="text-align: center;">Nivel</td> <td style="text-align: center;">___</td> </tr> </table>			Escolaridad	Especialización		Campo/Área	Ingles:		Nivel:		Otros:		Nivel:		Otros:		Nivel:			Office:	Excel	___	Nivel	___			Access	___	Nivel	___			Power Point	___	Nivel	___			Word	___	Nivel	___
	Escolaridad	Especialización																																								
	Campo/Área																																									
Ingles:		Nivel:																																								
Otros:		Nivel:																																								
Otros:		Nivel:																																								
	Office:	Excel	___	Nivel	___																																					
		Access	___	Nivel	___																																					
		Power Point	___	Nivel	___																																					
		Word	___	Nivel	___																																					
Información adicional:																																										

### **4.3 EVALUACIÓN Y CONTROL**

Una vez elaboradas las fichas de análisis de los puestos o descripción de puestos, los responsables del proceso deberían realizar una valoración de cada una de las técnicas empleadas, revisando la calidad de información obtenida con cada una, el costo y tiempo empleados, el grado de aceptación de cada método y los problemas surgidos con ello, el grado de participación de mandos y empleados, etc., todo ello, dará información útil para dirigir los posteriores procesos de actualización.

Las actualizaciones pueden realizarse periódicamente o si en un determinado momento se ha producido un hecho que ha modificado la naturaleza del trabajo realizado y, por lo tanto, del contenido de los puestos o si existen nuevos puestos.

## 5. CONCLUSIÓN

Considerando que dentro de una organización existirá siempre el manejo del personal con el que colaboramos día con día, era de gran interés poder conocer algunos conceptos que se manejan en lugares como España, comprobando con ello que en el campo de la administración de recursos humanos se esta dando mayor importancia y relevancia al capital humano en las organizaciones globales.

Es así que al tener la oportunidad de ampliar mi panorama como auditor, en la administración de recursos humanos, me aportó mas conocimientos para poder aplicarlas en el área que desempeño, obteniendo una visión mas amplia para el desarrollo de las revisiones que se plantean con relación al manejo de personal en los diferentes niveles de dirección, en donde ahora considero necesario enfocarse, para poder enriquecer al recurso humano que este Alto Tribunal puede aprovechar.

Por último fue muy enriquecedor participar en el curso de *“Dirección Estrategia de Recursos Humanos”*, ya que ahora no solo en mi función cotidiana aplicare los nuevos conocimientos, sino que podré proporcionar algunas ideas y compartir con mis compañeros de trabajo, diferentes planteamientos para aportarles otros enfoques para desarrollo en algunas funciones o actividades que desempeñen.