



Febrero 2019 - ISSN: 1989-4155

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

**Geoconda Marisela Velasco Castelo<sup>1</sup>**

Profesor de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo  
geocovelascos@hotmail.com

**Gloria Elizabeth Miño cascante<sup>2</sup>**

Vicerrectora Académica Escuela Superior Politécnica del Chimborazo  
gmimo@epoch.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Geoconda Marisela Velasco Castelo y Gloria Elizabeth Miño cascante (2019): "Gestión administrativa del talento humano: diseño de puestos de trabajo dentro de una organización", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (febrero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/02/talento-humano-organizacion.html>

### **Resumen**

El presente artículo trata sobre el análisis de las actividades para el diseño del puesto de trabajo basado en competencias, mismas que dentro de la organización cumplen un papel importante para el desarrollo y éxito de la misma, debido a que ubicar a la persona idónea en el lugar y puesto de trabajo correcto beneficia al crecimiento convirtiéndose en una estrategia administrativa que solventa los objetivos de la misma. Se realiza un análisis de las causas que tienen mayor incidencia y los parámetros para el diseño del puesto como: Formación, experiencia, comportamiento, etc, identificando las competencias reales y las deseadas a las que se quiere llegar.

La valoración de cada competencia se evalúa cuantitativamente con la ponderación adecuada que permita el diseño de puesto que cubra las necesidades en el proceso operativo de la institución.

<sup>1</sup> Magíster en Gestión Industrial y Sistemas Productivos

<sup>2</sup> Phd. en Ciencias Económicas- Magíster en Dirección de Empresas Mención Proyectos

La satisfacción laboral enmarcada en las actividades competentes, destrezas y aptitudes son un valor agregado para el desenvolvimiento estratégico a donde se encamina el talento humano.

## **Palabras claves**

*Talento humano, gestión, administración, puestos, desempeño laboral, organización.*

## **Abstract:**

This article deals with the analysis of the activities for the design of the job based on competences, which within the organization fulfill an important role for the development and success of the same, due to the fact that to locate the suitable person in the place and right job benefits the growth becoming an administrative strategy that solves the objectives of the same. An analysis is made of the causes that have the greatest incidence and the parameters for the design of the position, such as: Training, experience, behavior, etc., identifying the real and desired competencies to which one wants to reach.

It is in this context management by competencies is a new administrative modality whose main objective is to ensure that the people assigned to the different activities located according to the function they will perform in the environment in which they are going to develop.

## **Keywords**

Human talent, management, administration, positions, job performance, organization.

## **1. METODOLOGÍA**

### **1.1 Introducción**

En la actualidad las organizaciones están sometidas permanentemente a retos en el mundo laboral, demandando una mejora urgente en el desempeño de sus actividades para obtener ventajas competitivas. El personal es el factor clave y neutral dentro de una organización para el logro de los objetivos estratégicos de ésta. A medida que el desempeño sea más efectivo, su conocimiento, destreza, actitud, personalidad y comportamiento conducirán al éxito de la organización, generando una fuerza laboral capaz de enfrentar el cambio.

El mercado actual presenta cada vez más condiciones competitivas, internacionales y complejas, con lo que la organización requiere estar en constante cambio para no solo

sobrevivir en el mismo. Esto implica que exista una reorganización interna en la empresa en la que es fundamental para los cambios que se presentan constantemente.

La explotación de las competencias aporta a la construcción académica y social de un entorno de aprendizaje significativo para el desempeño productivo no sólo a través de la empresa sino también mediante la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial para que las organizaciones puedan conjugar estrategias e intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual y colectivo.

La gestión por competencias es una metodología que permite la determinación e identificación de competencias necesarias organizacionales, laborales e individuales con el fin de mejorar los procesos operativos y administrativos de la empresa para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad implicando la ubicación correcta de la persona en el puesto de trabajo correcto.

Gestión por competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o "podrían hacer".

### **Competencias**

Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en la ejecución organizacional en cualquier actividad permitiendo obtener una mejora en el proceso de formación y desenvolvimiento del trabajador.

Competencia es una parte profunda de la personalidad que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Rodriguez B.(2014) manifiesta en definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican "formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo".

Una empresa con estructura organizacional en la que se presenta un enfoque estratégico, las interrelaciones jerárquicas contemplan la realización de trabajos en grupo en los que se asigna un incremento de responsabilidad a los integrantes. Esto nos conlleva a la facilitación de información debido a que las personas son el pilar fundamental.

Exige cumplimiento en las acciones laborales de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso, enfocándose en el desarrollo y capacidad en el futuro, implicando

mayor integración, sistema de trabajo y cultura organizacional, persiguiendo así el incremento de la productividad de trabajo o aumento del buen desempeño laboral.

Estudios realizados manifiestan que las causas que afectan a un desempeño laboral son: Carencia de perfiles de trabajo, la mala selección de personal, la falta de identificación de actividades, desconocimiento de procesos, entre otras, en la empresa se identifican las actividades de cada trabajador se asignan los cargos según la necesidad y no según su formación. Si la empresa carece de perfiles de cargo este motivo obliga a la generación de éstos para que los trabajadores tengan un conocimiento amplio y preciso de todo el proceso que forma parte de la cadena de crecimiento organizacional.

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que el Talento Humano de la empresa es el que le permite lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos, autores como Lucía y Lepsinger (1999), identificaron entre otros, los siguientes beneficios derivados de una Gestión del Talento Humano por competencias:

- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad.
- Facilita la flexibilidad para el cambio.

Rodríguez, B (2014) Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

## 1.2 Estrategia organizacional

El objetivo de alcanzar las metas de una organización, cuenta con un elemento importante que es el talento humano. La ejecución de los objetivos y el desarrollo de los mismos hacen que la organización sea compacta y sólida y competente de calidad en las funciones de operación de productos y servicios requeridos por la ciudadanía además exigen competencias y talentos particulares que se encuentran en los servidores que conforman una institución.

Las competencias como el conocimiento, habilidad, aptitud, valores y personalidad se consolidan en el interior de cada proceso dentro de la organización dando lugar a una estructura ocupacional de conformidad que planifica el talento humano para alcanzar la calidad en los procesos y así atender de manera eficiente los servicios que los ciudadanos solicitan.

Esta planificación da lugar al diseño de puestos que exige de métodos, técnicas y herramientas que contribuyen al grado de satisfacción de las personas dentro de una institución con actividades económicas.

La Gestión del Talento Humano contiene los subsistemas de la GTHC que son: Perfil de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, retención e incentivos con sus respectivos responsables de Talento Humano.

### 1.3 Descripción de puestos

El puesto contiene características en función de responsabilidades y competencias asociadas a las actividades dentro del proceso en el cual se requieren las necesidades competitivas.

Salto y Oviedo 2011, reflejan que la información necesaria para una adecuada descripción de puesto contiene la siguiente información: Datos de identificación, misión del puesto, actividades del puesto, conocimientos, instrucción formal, experiencia laboral, destrezas técnicas, personalidad, destrezas conductuales, requerimientos de selección y capacitación, valoración del puesto.

La valoración del puesto consiste en: 1) estimar su contribución al proceso mediante la cuantificación de sus responsabilidades, complejidad y competencias; 2) establecer su importancia del puesto al interior del proceso; y, 3) determinar el nivel del puesto frente a otros u otros.

### 1.4 Diseño de puestos

Para la realización del diseño del puesto de trabajo se tiene que identificar la posición, métodos de trabajo y relaciones con los demás conllevando a las competencias de cada uno; éstas tienen una variación conforme al puesto, nivel jerárquico y el área de desempeño. Los trabajadores deben ser capaces de maniobrar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología.

Tabla 1-1 Enfoques para los diseños de puestos

Filosofía/Enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración Científica	Simplificar el trabajo	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mínimo las exigencias mentales del trabajo.	Monotonía y aburrimiento	Eficiencia

Relaciones humanas	Trabajos en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados.	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye las necesidades de apoyo de staff.	Sacrifica las ventajas de la implicación sin reducir las desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del puesto	Crea cargos que involucran al empleado aumenta la motivación, satisfacción y productividad.	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes Requiere empleados adicionales	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Da mayor autocontrol ante el trabajo. Ideal para nuevas fábricas en donde es compatible con la nueva tecnología.		Eficiencia

Fuente: (SANTOS, 2010, pp. 140)

Según Chiavenato, al referirse a la valoración de puestos hace referencia a :«En rigor, la evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo frente a los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización y neutralizar cualquier arbitrariedad»

Método de valoración por puntos o de factores y puntos. Este método se basa en: «La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

Tabla 1.2 Modelo de ponderación para la evaluación.

N°	Factores	Subfactores	Porcentaje Parcial	Ponderación Parcial	Porcentaje Total	Ponderación Total
1	CONOCIMIENTOS GENERALES,	-Formación general	20.0%	200	20%	200
2	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	-Formación específica	20.0%	200	20%	200
3	EXPERIENCIA	- Experiencia - Por la Toma de decisiones y Logro de Resultados	10.0% 10.0%	100 100	20%	200
4	HABILIDADES	-Habilidades Analíticas -Desempeño - Iniciativa -Coordinación actividades - Liderazgo -Trabajo en equipo	5.0% 5.0% 5.0% 5.0% 5.0% 5.0%	50 50 50 50 50 50	30%	300
5	RASGOS DE PERSONALIDAD	- Cuestionario - Ambiente	5.0% 5.0%	50 50	10%	100
	<b>Total Puntaje</b>		<b>100 %</b>	<b>1000</b>	<b>100 %</b>	<b>1000</b>

Realizado por investigadores

La valoración que se considera es la siguiente: 700 puntos -Aceptable, 500 a 700 puntos – Pre aceptable requiere capacitación adicional y menos de 500 puntos -No ingresa.

#### 1.4 La organización

En la siguiente tabla se detalla la información de los trabajadores de la empresa: Su cargo actual de desempeño y su perfil profesional primario, secundario, tercer nivel o cuarto nivel de formación.

Tabla 1.3 Información del personal

<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Perfil profesional</b>
Trabajador 1	Cargo 1	Profesión 1
Trabajador 2	Cargo 2	Profesión 2
Trabajador 3	Cargo 3	Profesión 3
Etc		

Realizado por investigadores

Esta matriz permite analizar el grado de formación de cada trabajador información que se utiliza para el análisis de cargos, identificación de actividades, diseño de puestos, análisis del comportamiento psicológico del trabajador.

Tabla 1.4 Matriz de competencias

	Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3	Puesto 4
Competencia 1	X		X	
Competencia 2	X	X		X
Competencia 3		X		
Competencia 4			X	X

Realizado por investigadores

Las competencias ilustradas en la matriz son aquellas deseadas para el puesto de trabajo a diferencia de las competencias reales que poseen los trabajadores y que desarrollan las actividades con un déficit en capacitación y conocimiento. El perfil va dirigido a cada puesto de trabajo sirviendo como insumo para determinar la brecha que existen entre lo real y lo que se desea.



## 1.5 Perfil del puesto

Es un proceso que permite ampliar la visión de lo que realmente puede hacer una persona constatando los comportamientos sobresalientes de las competencias asociadas al puesto de trabajo con el propósito de encontrar una ejecución de actividades exitosas para un desempeño de calidad.

Para el diseño del puesto se evalúan los siguientes parámetros:

Tabla 1.5 Perfil del puesto

1. Datos de identificación del puesto
2. Relaciones internas
3. Instrucción formal requerida
4. Misión
5. Experiencia laboral requerida
6. Actividades esenciales
7. Conocimientos
8. Destrezas / habilidades
9. Rasgos de personalidad

Realizado por investigadores

Tabla 1.6 Perfil del puesto del Gerente General

LOGO EMPRESA	FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO GERENTE GENERAL			Código	FGTHC- GG-01
				Revisión	00
	Elaborado por:	Revisado por: Jefe de Talent Humano	Aprobado por: Gerente General	Fecha de emisión	2016-08-14
1. Datos de identificación del puesto		2. Relaciones internas		3. Instrucción formal requerida	
Código:	GG	<b>Responde directamente a:</b> Junta General de Socios.  <b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa.		Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel
Denominación:	Gerente General			Título Requerido:	Si
Área:	Gerencia			Área de Conocimiento:	Tercer Nivel: Economía, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas
Ámbito:	Local				

				o afines Cuarto Nivel: Gerencia Empresarial o afines
<b>4. Misión</b>		<b>5. Experiencia laboral requerida</b>		
Planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento total de las actividades de la empresa como máxima autoridad y representante legal, en el marco que la ley lo permite.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Representación legal de empresas a nivel nacional, planificación estratégica y operativa, gestión de recursos, dirección participativa por objetivos estructuración sistema de costos.	
<b>6. Actividades esenciales</b>		<b>7. Conocimientos</b>		<b>8. Destrezas / habilidades</b>
Representa legalmente y extrajudicialmente a la empresa.		Leyes y normativas que rigen el sector, Gestión estratégica, administración, planificación estratégica, evaluación de proyectos.		Pensamiento estratégico
Programa, dirige y controla la gestión de los recursos establecidos y personal a su cargo. Evaluando su adecuado funcionamiento.		Auditoría de gestión, administración empresarial, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad avanzada.		Planificación estratégica y gestión empresarial.
Adoptar las medidas necesarias para efectuar el funcionamiento del personal en las diferentes estrategias.		Administración del personal, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad avanzada.		Habilidad analítica en el uso del personal
Planifica la implementación de una estructura de costos, a fin de conocer ágilmente el costo de producción.		Administración empresarial, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de		Manejo de recursos contables.

	contabilidad de costos, contabilidad avanzada.	
Formula lineamientos e instrumentos para la gestión empresarial aplicando procesos de gestión por competencia	Gestión empresarial, auditoría de gestión, planificación, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad	Generación de ideas y manejo de personal.
Coordina y aprueba la elaboración del presupuesto, estrategias y actividades designadas con su ejecución, revisión y correctivos si fuesen necesarios.	Gestión empresarial, planificación, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad avanzada	Manejo de recursos humanos

Realizado por investigadores

## 2. CONCLUSIONES:

- El proceso para el diseño de un puesto esta básicamente consolidado en las capacidades y destrezas que se requieren en el desarrollo óptimo de una actividad convirtiéndose en una estrategia primordial para el crecimiento oportuno de la organización ya que fundamentalmente se enfoca en la formación del trabajador generando personas competitivas dentro de la misma.
- Ubicar a la persona correcta en el puesto correcto es una adecuada gestión para el éxito de la organización.
- La identificación de actividades del personal determina la carencia de competencias en un puesto de trabajo del talento humano de la organización dando como resultados trabajadores multifuncionales en la mayoría de casos, debido a que existen actividades que son compartidas dentro de un mismo proceso.

## 3. BIBLIOGRAFÍA

1. Gallego, M. (2000). *Gestión humana basada en Competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT.*
2. Bonnet, L.(1993).*La Gerencia del Talento Humano en el siglo XX1*.Universidad Santo Tomás de Aquino.

3. Muñoz, M. y Soto, F. (2017). *Impacto de la evaluación por competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos en una organización industrial del Ecuador*.
4. Alzola, L. y George & Mallery( 1995 ). *El rol de las expectativas en las escalas de calidad*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
5. Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento Humano Tercera Edición*. México: The McGraw-Hill.
6. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
7. Díaz Valladares, C. A. (2014). *Ingeniería de Metodos*. Lima: Universidad Continental.
8. Gutiérrez, P. H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera Edicion ed.). (M. G. Hill, Ed.) Mexico: McGrawHill.
9. Pérez, O.(2014) *Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa*.
10. Trujillo, N. R. (2014). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público*, 51(3), 99-120.