
Guía de Trabajo

Gestión y Análisis de Puestos

Jesús Morales Ríos



Guía de Trabajo
Gestión y Análisis de Puestos

Primera edición digital
Huancayo, 2021

De esta edición

© Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular
Av. San Carlos 1795, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Corrección, diseño y diagramación

Fondo Editorial

Todos los derechos reservados.

La *Guía de Trabajo*, recurso educativo editado por la Oficina de Gestión Curricular, puede ser impresa para fines de estudio.

Índice

Presentación	4
Primera Unidad: Importancia del análisis y descripción de puestos de la empresa	
Guía práctica 1: El gerente inadecuado	6
Segunda Unidad: Gestión por competencias en la empresa	
Guía práctica 2: ¿Cómo se adquiere una competencia?	11
Guía práctica 3: Clasificación y análisis de puestos	12
Tercera Unidad: Evaluación de puestos en la empresa	
Guía práctica 4: Implicancia de competencias en Sistema RRHH	14
Guía práctica 5: Identificación de perfiles de puestos en empresas	16
Guía práctica 6: Recomendaciones para implementar una evaluación de puestos en la empresa	18
Guía práctica 7: Elaboración de la propuesta de funciones esenciales del puesto	20
Cuarta Unidad: Plan de implementación de perfiles de puesto en una empresa	
Guía práctica 8: Exposición final del proyecto Implementación del Perfil de Puesto en la Empresa	23
Bibliografía	33

Presentación

La Gestión y Análisis de Puestos es una asignatura de la Escuela Académico Profesional de Administración y Recursos Humanos. Se ubica en el sexto ciclo y tiene naturaleza teórico-práctica. Su prerrequisito es Diseño Organizacional. Desarrolla, en un nivel inicial, la competencia de reclutamiento y selección y, a nivel intermedio, la competencia de gestión del talento humano.

En el presente material de aprendizaje trataremos los contenidos que la asignatura desarrolla de manera práctica, las cuales son: etapas del análisis de puestos; identificación del puesto; resumen y descripción de tareas; requisitos para el buen desempeño del puesto; evaluación de puestos; estructuración del manual de evaluación; evaluación de personal; categorización de puestos y su relación con las escalas remunerativas.

Esta guía de trabajo considera la modalidad y las unidades de estudio.

Es recomendable que el material que se adjunta se lea de forma individual y grupal para coadyuvar el aprendizaje de los estudiantes. Así, el estudiante será capaz de aplicar los diversos métodos de gestión y análisis de puestos por competencias. Asumirá una postura crítica que le permitirá contribuir a la mejora de la productividad y competitividad organizacional a partir de los conceptos desarrollados en la asignatura.

El autor

Primera Unidad

**Importancia del análisis y descripción de puestos de la
empresa**



Guía práctica 1

El gerente inadecuado

Sección: Apellidos y nombres: Duración: 2 horas

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

I. Propósito

Explica la importancia del análisis y de la descripción de puestos de la empresa tras leer «El gerente inadecuado». Luego participa en un debate grupal.

II. Instrucciones

- Forma grupos de cuatro o cinco personas.
- Lee el caso en 20 minutos.
- Responde las preguntas planteadas.
- Analiza y discute el tema en clase.
- Debate los conocimientos en grupo.

III. Presentación de la lectura

Archivo PDF en Aula Virtual, lectura 1: «El gerente inadecuado».

IV. Actividades grupales

- Forma equipos colaborativos y analiza el caso 1.
- Explica en un papelógrafo o lámina cómo se adquiere una competencia.
- Expón las respuestas del tema en 10 minutos.
- Debate en clase con orientación del docente.
- Emite conclusiones respecto al tema.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

5.1. ¿Qué cargo ostentaba el señor Del Valle? Fundamenta tu respuesta.

.....

.....

.....

5.2. ¿Qué ventajas o desventajas se aprecian por la contratación del señor Gutiérrez?

.....
.....
.....

5.3. ¿Qué cargo y funciones encargaron al señor Gutiérrez? ¿Fue correcta la decisión? ¿Por qué?

.....
.....
.....

5.4. Menciona por lo menos dos aspectos que consideres por los cuales el señor Gutiérrez disminuyó su productividad.

.....
.....
.....

5.5. ¿Fue acertada la decisión del señor Del Valle de reemplazarlo por personal calificado en ventas? Fundamenta tu respuesta.

.....
.....
.....

VI. Debate en clase

Elige a un miembro del grupo para la presentación y debate en clase.

VII. Conclusiones respecto a la importancia del análisis y descripción de puestos de la empresa

.....
.....
.....



Segunda Unidad

Gestión por competencias en la empresa



Guía práctica 2

¿Cómo se adquiere una competencia?

Sección: Apellidos y nombres: Duración: 2 horas

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

I. Propósito

Explica la importancia de la gestión por competencias en la empresa mediante un caso propuesto. Luego participa en un debate grupal.

II. Instrucciones

- Forma equipos de cuatro o cinco integrantes.
- Descarga el caso 1, subido en PDF al Aula Virtual.
- Responde las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Explica de manera grupal.
- Emite conclusiones del tema.

III. Fundamento teórico o presentación de lecturas

- Caso 1, subido al Aula Virtual.
- Lee el PPT de la clase anterior.

IV. Actividades grupales

- Forma equipos colaborativos.
- Explica en un papelógrafo o lámina cómo se adquiere una competencia.
- Responde las preguntas formuladas.
- Expón las respuestas del tema.
- Debate en clase con orientación del docente.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

5.1. ¿Qué es una competencia? Cita cinco competencias relevantes del grupo.

.....
.....



5.2. ¿Cómo podemos mejorar nuestras competencias?

.....
.....
.....

5.3. ¿Qué es un hábito? Cita cinco hábitos relevantes del grupo.

.....
.....
.....

5.4. ¿En cuánto tiempo podremos cambiar un hábito? ¿Qué harías para lograr tal objetivo?

.....
.....
.....

5.5. ¿Cómo será nuestra actitud tras mejorar una competencia o hábito? Argumenta.

.....
.....
.....

VI. Debate en clase

Elige a un integrante del grupo para la presentación y debate en clase.

VII. Conclusiones respecto a la importancia de la gestión por competencias en la empresa

.....
.....
.....



Guía práctica 3

Clasificación y análisis de puestos

Sección: Apellidos y nombres: Duración: 2 horas

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

I. Propósito

Explica cómo se aplican las competencias en la clasificación y análisis de puestos mediante un caso propuesto y debates grupales.

II. Instrucciones

- Forma equipos de cuatro o cinco integrantes,
- Descarga el caso 2, subido en PDF al Aula Virtual.
- Lee el caso.
- Responde las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Prepara una exposición considerando la rúbrica de evaluación.

III. Fundamento teórico o presentación de lecturas

- Caso 2: Clasificación y análisis de puestos.
- Lee el PPT de la clase anterior.

IV. Actividades grupales

- Analiza el caso de manera grupal.
- Explica en un papelógrafo o lámina el resultado de la propuesta inicial a presentar sobre el caso 2.
- Formula propuestas de solución, previa reorganización de la propuesta planteada adjunta en el caso.
- Expón las propuestas de solución del caso.
- Debate en clase con orientación del docente.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

5.1. En el caso trabajado, ¿cuáles son las competencias que se aplicaron para la clasificación y análisis de puestos?

.....



5.2. ¿El análisis de puestos por competencias coadyuvará al logro de los objetivos con eficacia y eficiencia? Explica.

.....
.....
.....

5.3. Fundamenta qué es un análisis de puestos en administración.

.....
.....
.....

5.4. Menciona cuáles son los beneficios de un análisis de puestos.

.....
.....
.....

Debate en clase

Elige a un miembro del grupo para la presentación y debate en clase.

Conclusiones respecto a la clasificación y análisis de puestos

.....
.....
.....

www.xcompetencias.com/libros/diccio2002.htm



Tercera Unidad

Evaluación de puestos en la empresa



Guía práctica 4

Implicancia de competencias en Sistema RRHH

Sección: Apellidos y nombres: Duración: 2 horas

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

I. Propósito

Reconoce la implicancia de competencias en Sistema RRHH y su impacto en el desempeño del talento humano mediante investigaciones o fuentes bibliográficas.

II. Instrucciones

- Forma equipos de cuatro o cinco integrantes.
- Investiga y haz fichaje de textos sobre gestión de recursos humanos.
- Responde las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Prepara una exposición considerando la rúbrica de evaluación.
- Emite conclusiones del tema.

III. Fundamento teórico

- Competencias y gestión de recursos humanos.
- Habilidades y competencias del profesional de recursos humanos.

IV. Actividades grupales

- Lee los textos «Competencias y gestión de recursos humanos» y «Habilidades y competencias del profesional de RR HH» de la biblioteca virtual.
- Explica en una infografía el resultado de la investigación sobre el tema.
- Expón conclusiones del tema.
- Realiza la «técnica del museo» para informar a un público específico con el fin de convencerlo o despertar su interés.
- Debate en clase con orientación del docente.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

5.1. ¿En qué procesos de la gestión de recursos humanos existe implicancia de la evaluación y análisis de puestos?

.....
.....
.....

5.2. ¿Cuáles son estas implicancias? ¿Qué ventajas y desventajas ofrecen?

.....
.....
.....

5.3. Fundamenta cuáles son las competencias de Recursos Humanos.

.....
.....
.....

5.4. Cita algunas habilidades y competencias del profesional de Recursos Humanos.

.....
.....
.....

VI. Debate en clase

Elige a un miembro del grupo para la presentación y debate en clase.

VII. Conclusiones de las habilidades y competencias del profesional de Recursos Humanos

.....
.....
.....



Guía práctica 5

Identificación de perfiles de puestos en empresas

Sección: Apellidos y nombres: Duración: 2 horas

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

I. Propósito

Compara y explica la existencia de los diversos perfiles de puestos en diferentes empresas mediante visitas a diversas compañías de la localidad.

II. Instrucciones

- Forma equipos de cuatro o cinco integrantes.
- Los estudiantes realizarán visitas de campo para recoger información de empresas previamente acreditadas ante el docente; sobre existencia y aplicación de perfiles de puestos en los diferentes procesos de recursos humanos.
- Responde las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Consolida información y prepara una exposición considerando la rúbrica de evaluación.

III. Fundamento teórico

- Perfiles de puestos en empresas
- ¿Para qué sirven y cuáles son las ventajas de usar perfiles de puesto?

IV. Actividades grupales

- 4.1. Realiza visitas de campo de manera grupal.
- 4.2. Sustenta en una lámina de papel o diapositiva el **resultado** de la investigación de la visita de campo.
- 4.3. Explica la existencia de los diversos perfiles de puestos en la empresa investigada.
- 4.4. Compara los perfiles de puestos en la empresa investigada con otras de la localidad.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

5.1. ¿Existen áreas de Recursos Humanos en las empresas visitadas? ¿Cómo se organizan?

.....
.....
.....

5.2. ¿ En las empresas visitadas utilizan perfiles de puestos para algún proceso? Explica.

.....
.....
.....

5.3. ¿Qué ventajas o desventajas se encontraron?

.....
.....
.....

5.4. ¿Qué es un perfil de puesto de trabajo?

.....
.....
.....

5.5. ¿Cuáles son las características de un perfil de puesto de trabajo?

.....
.....
.....

VI. Exposición en clase

Elige a un miembro del grupo para la presentación de los hallazgos en el trabajo de campo.

VII. Conclusiones de la identificación de perfiles de puestos en empresas

.....
.....
.....



Guía práctica 6

Recomendaciones para implementar una evaluación de puestos en la empresa

Sección: Apellidos y nombres: Duración: 2 horas

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

I. Propósito

Propón recomendaciones para implementar una evaluación de puestos en las empresas mediante visitas de campo y trabajo colaborativo.

II. Instrucciones

- Forma equipos de cuatro o cinco integrantes.
- Recoge información en la visita de campo de las empresas acreditadas.
- Lee el fundamento teórico antes de la visita de campo.
- Consolida información y prepara una exposición considerando la rúbrica de evaluación.

III. Fundamento teórico

Evaluación de puestos en la empresa.

Métodos más utilizados de valoración de puestos de trabajo.

IV. Actividades grupales

- Consolida en grupo la información de la visita de campo a la empresa designada.
- Propón recomendaciones para implementar una evaluación de puestos en la empresa.
- Plasma en un papelógrafo o diapositiva las recomendaciones.
- Expón y fundamenta la propuesta de las recomendaciones.
- Debate en clase con orientación del docente.
- Responde las preguntas reflexivas.
- Emite conclusiones del tema.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

5.1. ¿Cómo realizar un proceso de evaluación del desempeño del puesto?

.....
.....
.....

5.2. ¿Se debe utilizar perfiles de puestos para realizar una evaluación de plazas de trabajo en una empresa? Explica.

.....
.....
.....

5.3. ¿Cada cuánto tiempo realizan las evaluaciones de desempeño y de puestos en la empresa visitada?

.....
.....
.....

5.4. ¿Qué ventajas o desventajas se encontraron?

.....
.....
.....

VI. Debate en clase

Elige a un miembro del grupo para la presentación y debate en clase.

VII. Resultados o conclusiones del trabajo de campo

.....
.....
.....



Guía práctica 7

Elaboración de la propuesta de funciones esenciales del puesto

Sección: Apellidos y nombres: Duración: 2 horas

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

I. Propósito

Elabora una propuesta de funciones esenciales de puestos de trabajo. Considera el diagnóstico de la empresa visitada.

II. Instrucciones

- Forma equipos de cuatro o cinco integrantes.
- Trabaja de modo colaborativo.
- Ten información diagnóstica de la empresa en estudio.
- Responde las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Prepara una exposición considerando la rúbrica de evaluación.

III. Fundamento teórico

Propuesta de funciones esenciales del puesto.

Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral.

IV. Actividades grupales

- 4.1. Ten información de los perfiles de puestos de la empresa visitada.
- 4.2. Lee material de fundamento teórico.
- 4.3. En equipos colaborativos formula una propuesta de funciones de dos puestos de trabajo relevantes. Utiliza la información recogida en la visita de campo practicada en las empresas acreditadas.
- 4.4. Elabora una propuesta de funciones de puesto de trabajo en un papelógrafo o lámina.
- 4.5. Expón tu propuesta.
- 4.6. Emite conclusiones.

V. Preguntas reflexivas o actividades de resolución

5.1. ¿Es conveniente realizar una descripción de funciones para todos los puestos de trabajo?

.....
.....
.....

5.2. ¿La pregunta anterior no contraviene la multifuncionalidad que hoy exigen las empresas?

.....
.....
.....

5.3. Hoy en día que existen trabajadores *freelancer* o independientes. ¿Cómo establecerías sus funciones?

.....
.....
.....

5.4. ¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas de tener trabajadores *freelancer* o independientes?

.....
.....
.....

VI. Exposición en clase

Presenta la propuesta en clase.

VII. Resultados o conclusiones de la propuesta de funciones esenciales de puestos de trabajo

.....
.....
.....



Cuarta Unidad

**Plan de implementación de perfiles de puesto en una
empresa**



Guía práctica 8

Exposición final del proyecto Implementación del Perfil de Puesto en la Empresa

Sección: Apellidos y nombres: Duración: 2 horas

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

I. Propósito

Aplica un adecuado método de gestión mediante la relación entre la categorización de puestos y la escala remunerativa en la empresa a través de un proyecto de implementación del perfil de puesto en la empresa.

II. Instrucciones

- Forma equipos de cuatro o cinco integrantes.
- Trabaja de modo colaborativo.
- Ten información diagnóstica de la empresa en estudio.
- Prepara una exposición considerando la rúbrica de evaluación.

III. Fundamento teórico

- Perfil del puesto en la empresa.
- Propuesta de funciones esenciales del puesto.
- Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral.
- Normativa vigente en la gestión de recursos humanos.
- Propuestas de acciones e implementación de procesos o áreas.
- Recomendaciones y propuestas de beneficios a la organización.

IV. Actividades grupales

- Entrega de productos del trabajo de campo.
- Entrega del proyecto.
- Haz una exposición grupal del proyecto considerando la rúbrica de evaluación.

Entregables	Semana
1. Búsqueda de la empresa a visitar	3-5.
2. Visita a la empresa	7
3. Diagnóstico situacional (encuestas y entrevistas)	10
4. Presentación de resumen (descripción de la organización y conclusiones de lo observado, y definición de propuesta para implementar o mejorar)	12
5. Propuesta/s de acciones	14
6. Exposición y entrega del proyecto	15

V. Exposición en clase

Presentación del proyecto y exposición en clase (25 minutos)

VI. Resultados o conclusiones del proyecto

.....
.....
.....



Bibliografía

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2000). Administración de recursos humanos. Ciudad de México. Trillas.
- ¿Cómo será el futuro del empleo en 2030? (20 de febrero 2019). Randstad (Página Web). www.randstad.es/tendencias360/como-sera-el-futuro-del-empleo-en-2030/
- Conoce las tendencias para el futuro del mercado laboral. (s. f.) Educaweb (Página Web). www.educaweb.com/contenidos/laborales/nuevas-profesiones/tendencias-mercado/
- Importancia y utilidad del analisis de puesto. En Psicología y Empresa (Blog). <https://psicologiayempresa.com/importancia-y-utilidad-del-analisis-de-puesto.html>
- Orientación Laboral. Las competencias profesionales. (S. f.). Educaweb [Página web] www.educaweb.com/contenidos/laborales/nuevas-profesiones/competencias-profesionales/
- ¿Qué son competencias? (15 de julio 2016). Conexión ESAN. www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/
- Suárez, M. y Valencia M. (2003). Metodología para el diseño de descripciones de puestos de trabajo, con perfiles de competencia. Capítulo 2. Marco Teórico. Tesis (Licenciatura en Administración de Empresas). Departamento de Administración de Empresas. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/suarez_s_m/capitulo2.pdf
- Torres, J. y Jaramillo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Rúbrica de evaluación del proyecto

Asignatura: Gestión y Análisis de Puestos

Sección: Apellidos y nombres:

Duración: 25 minutos

Fecha:/...../..... Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Escala de valoración	Insuficiente (0)	Suficiente (1,5)	Notable (2,15)	Sobresaliente (2,85)
Criterios				
Puntualidad en entrega (avance del proyecto)	No presentó el avance del proyecto	Entregó a destiempo el avance del proyecto	Entregó a tiempo, pero incompleto, sin algunos detalles del proyecto	Entregó a tiempo y de manera completa el avance del proyecto
Descripción de la empresa	No describe a la empresa	Solo menciona datos generales de la empresa	Describe de forma breve la empresa como los productos y/o servicios que ofrece	Describe de forma amplia las características de la empresa, tanto como los productos y/o servicios que ofrece
Aplicación de encuestas y entrevistas	No aplicó las encuestas y entrevistas	Aplicó las encuestas y entrevistas de manera incompleta. Por ende, no permitió un adecuado diagnóstico situacional	Aplicó todas las encuestas y entrevistas completas, pero no permitió correspondencia con el diagnóstico situacional	Aplicó las encuestas y entrevistas completas, y logró la correspondencia al diagnóstico situacional
Sustentación de las ideas	Ninguna de las ideas argumentadas fue sustentada	Algunas de las ideas argumentadas no fueron sustentadas	Una de las ideas argumentadas no fue sustentada	Todas las ideas argumentadas fueron sustentadas
Propuestas de acciones	Propone acciones no razonables a la empresa	Propone solo una acción razonable a la empresa, pero sin argumentación	Propone más de una acción razonable a la empresa, pero con argumentación débil	Propone varias acciones razonables a la empresa, argumentadas en su mejora y crecimiento
Colaboración y participación	No participó con su equipo en la realización del proyecto	Demostró muy poca participación y colaboración en la realización del proyecto	Demostró colaboración, pero en algunas ocasiones no participó en la realización del proyecto	Demostró participación y colaboración activa a lo largo de la realización del proyecto
Puntualidad en entrega (proyecto concluido)	No presentó el proyecto concluido	Entregó a destiempo el proyecto concluido	Entregó a tiempo, pero incompleto o sin algunos detalles del proyecto	Entregó el trabajo a tiempo y de manera completa el proyecto concluido
Subtotal	<hr/>			
Total	<hr/>			
Nota vigesimal	<hr/>			

