

El Análisis y Descripción de Puestos ha sido, y seguirá siendo, el punto de partida para toda acción de obtención, desarrollo y retención de capital humano calificado. A medida que ha evolucionado, este instrumento de información ha pasado de ser un simple documento informativo a formar parte fundamental de una estrategia bien orientada de recursos humanos, especialmente aquella que se basa en el desarrollo de competencias y la medición del rendimiento del personal.

Ahora bien, no podemos olvidar que para ejecutar un análisis efectivo de los puestos, es necesario primero aclarar a qué nos referimos cuando hablamos del término **puesto**. Esta es el elemento organizativo objeto del análisis, y el cual puede definirse como un conjunto de actividades bien definidas y únicas asignadas a una persona; las que exigen a ésta de un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad. De igual forma, se puede definir como un grupo de posiciones (plazas) que son idénticas o muy similares con respecto a sus funciones principales. Por lo tanto, un puesto puede ser considerado como un grupo de posiciones (plazas) que son suficientemente parecidas para ser cubiertas por un mismo análisis.

El Análisis y Descripción de Puestos es una técnica, que tiene por objeto la investigación del puesto, para conocer su contenido, sus requerimientos (accountabilities), requisitos de contratación, competencias claves y estándares de rendimiento. Un buen análisis de puestos debe incluir todos los elementos anteriores, especialmente dado que todos ellos contribuyen en una u otra medida al establecimiento y operatividad de programas diversos de recursos humanos.

**Los Nuevos Actores:** Es hasta los años recientes que el análisis de los puestos se ha enfocado a incluir elementos que verdaderamente contribuyen a orientar los sistemas de recursos humanos hacia el desarrollo profesional de las personas, así como para la implementación de herramientas que sirvan para evaluar el desempeño del empleado en función de los resultados esperados en el puesto.

En primera instancia, el análisis de puestos en la actualidad no se considera completo si éste no identifica claramente las áreas claves de resultado asignadas al puesto, es decir, **aquellas áreas principales en las que se espera que se estén alcanzando resultados específicos que**

**pueden ser medidos o evaluados y que conllevan al éxito en el puesto**, así como el nivel de ejecución o rendimiento esperado para cada una de dichas áreas. Al contar con este elemento, el análisis de puestos aporta un ingrediente crítico para orientar la estrategia de recursos humanos hacia sistemas que midan y reconozcan resultados, mas que simple ejecución. Típicamente, las áreas de resultado son enunciados cortos que agrupan una serie de tareas relacionadas, y sobre las cuales se pueden establecer posteriormente resultados, sean estos expresados en términos de cantidad de trabajo, calidad del trabajo, tiempo de ejecución, o la finalización de proyectos particulares. Por ejemplo "Venta de Vehículos" implica una serie de actividades o tareas, sobre las cuales se esperan resultados (cantidad de vehículos vendidos, porcentaje de participación de mercado, tiempo de preparación y entrega de vehículos, etc.) Para cada uno de los posibles indi-



cadores de medición, debe existir un nivel de ejecución esperado, el cual puede estar representado por un objetivo específico, o un "estándar" de trabajo.

Por otra parte, es necesario que la descripción del puesto identifique las competencias críticas requeridas en el cargo, es decir, **los conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad requeridas en el puesto, los cuales afectan en forma relevante el nivel de desempeño que el ocupante muestra en el trabajo, y además pueden ser mejorados mediante entrenamiento y desarrollo.** (Ejemplos: **habilidad para vender, habilidad para solucionar problemas, dominio de algún programa de cómputo, elaboración de presupuestos, pensamiento analítico, asertividad, efectividad bajo presión, etc.**)

Estos elementos deben ser definidos específicamente para cada puesto, dado que dependen enteramente de las responsabilidades asignadas a éste. La definición de competencias requiere de una verdadera identificación de los conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad que debe tener el ocupante del cargo para asegurar el éxito en el desempeño del trabajo. Normalmente, las competencias son determinadas mediante el análisis de personas de alto rendimiento en la función, es decir, mediante un proceso de “benchmarking” en la organización.

**Algunas Aplicaciones del Análisis de Puestos:** La información tradicional del análisis de puestos, así como los nuevos elementos de información conllevan a obtener una herramienta de información que verdaderamente puede apoyar los siguientes programas de recursos humanos:

- a) **Reclutamiento y Selección:** Se cuenta con los verdaderos requerimientos de conocimiento, habilidad y rasgos de personalidad necesarios para el éxito en la ejecución de la función. Sin el auxilio de la información resultante del análisis, es sumamente difícil lograr un proceso de evaluación de candidatos efectivo y posteriormente seleccionar a la persona adecuada para un puesto.
- b) **Adiestramiento:** Un programa de adiestramiento efectivo depende en gran parte de la información obtenida de las competencias requeridas en los puestos y los resultados esperados. No se puede adiestrar a una persona para desempeñar un puesto, si no se tiene un marco comparativo entre el desempeño esperado y el real.
- c) **Eficiencia Organizativa:** Disponiendo de la información completa de la naturaleza de todos los puestos

de una empresa, se cuenta con la base para la reestructuración de actividades y simplificación de las mismas.

- d) **Evaluación del Desempeño:** La base para la evaluación del desempeño radica en conocer qué se espera como resultados del trabajo. Esta es información básica que debe estar documentada en la descripción del puesto.
- e) **Valuación de Puestos:** El análisis de puestos suministra información fundamental para lograr una valuación de los mismos, dado que identifica los requerimientos del mismo en cuanto a factores críticos de valor (complejidad, experiencia requerida, responsabilidades, esfuerzo, etc.). Sin esa información, toda tentativa de valuación se convierte en mero tanteo careciendo el trabajo de la más mínima consistencia y objetividad.

Cada vez es más crítico en la administración del capital humano contar con un Manual de Funciones, Resultados y Competencias completo, que sea soporte a todos los aspectos de la obtención, desarrollo y retención de personal valioso para la empresa, y sobre todo, que represente la base sobre la cual construir sistemas orientados a medir y fomentar la productividad.

*Lic. Haydee de Escolero & Ing. Juan Fernando Varela  
DESISA Consultores*

## Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.  
Tel: (506) 290-8174

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53.  
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254