

Muchas veces caemos en la limitada percepción que un puesto de trabajo no es más que un puesto de trabajo. Esto puede llevarnos a menospreciar el origen conceptual de todos los sistemas de gestión de la productividad y el desarrollo de la capacidad del recurso humano. Para poder comprender todos los esfuerzos por efficientizar a las organizaciones, es necesario revertirnos al puesto de trabajo, es decir, al componente mínimo que conforma una organización. A propósito estamos dejando de lado el concepto de "plaza" o "posición", lo cual viene siendo el equivalente a un empleado, y cuya existencia no tiene ningún significado sin la presencia de los puestos de trabajo.

A manera de unificar criterios, definamos primero el concepto de puesto de trabajo como "una agrupación de funciones y actividades relacionadas, que son realizadas en su conjunto por una o más personas, y cuyos resultados son un aporte parcial a los objetivos globales de la organización". Partiendo de la premisa básica que las funciones y actividades son la "masa" y esencia básica que conforman un puesto, para comprender por qué el puesto de trabajo es la base de la mayoría de sistemas de productividad y desarrollo, debemos analizar los cuatro componentes que, precisamente, se desprenden de las funciones asignadas a un cargo, y que a su vez, deben ser claramente definidos:

- Requisitos
- Requerimientos
- Capacidad
- Resultados

## Los Requisitos

Dado que, por definición, un puesto de trabajo es ejecutado por una o más personas, la primera pregunta es ¿Podría cualquier persona ocupar el puesto? Aunque parezca extraño, la respuesta es: sí (excluyendo, por supuesto, restricciones de tipo legal y físico). Ahora bien, no cualquier persona podrá producir los resultados esperados en el puesto de trabajo. La pregunta anterior nos lleva a analizar el componente que llamaremos "Requisitos del Puesto". Este componente se refiere a todos los requisitos legales, de formación y de experiencia que debe reunir una persona, para asegurar que se parte con una base mínima de atributos necesarios para desempeñar el cargo, y los cuales aplican únicamente como filtros para fines de considerar a alguien dentro de un proceso de selección. Por ejemplo, título académico, experiencia de trabajo, licencia de conducir, certificación profesional, entre otros.

Los requisitos del puesto, sin embargo, no garantizan necesariamente el éxito en la consecución de los resultados. Es por ello que representan el componente de menor impacto para el desarrollo de sistemas de productividad que parten



de los puestos de trabajo, e inclusive, de los cuatro componentes, es el único verdaderamente dispensable para este análisis.

## Los Requerimientos

Los Requerimientos del Puesto constituyen un componente poco perceptible, y es por ello que suelen ser obviados cuando se realizan levantamientos descriptivos de los puestos de trabajo en las organizaciones. Por definición, los requerimientos del puesto representan aquellas exigencias, complejidades y compromisos que se adquieren al momento de ocupar un puesto de trabajo. Es decir, las funciones y actividades que conforman un puesto implican, de manera inherente, la asimilación de responsabilidades particulares, tales como la dirección de un grupo de personas, la administración de recursos valiosos y el mantenimiento de relaciones de cierta importancia. Por otra parte, las funciones del puesto conllevan también un cierto grado de complejidad y dificultad, producto del grado de innovación y especialización en las funciones y actividades del mismo.

Este componente representa una base indispensable para la formulación de sistemas de compensación en lo concerniente a la base salarial, dado que mediante éste es posible diferenciar un puesto de otro y establecer una jerarquía objetiva de cargos.

## La Capacidad

El tercer componente tiene que ver con los ocupantes de los puestos de trabajo. En el entendido que un puesto reúne una serie de funciones y actividades relacionadas, para poder ejecutarlas, se requiere contar con un determinado nivel de capacidad, la cual normalmente es producto de una formación y experiencia previas. En este sentido, capacidad es sinónimo de competencias, es decir, conocimientos, habilidades, actitudes, valores y rasgos de personalidad que se necesitan para generar de forma óptima los productos esperados en el puesto.

La clara identificación de las competencias en un determinado puesto de trabajo, es indispensable para el establecimiento de sistemas de desarrollo de las capacidades en los ocupantes de éstos. Asimismo, es un elemento básico de identificación de potencial, tanto para contratación de personal, como para el crecimiento profesional del recurso humano existente.

## Los Resultados

A propósito dejamos por último el componente de resultados, dado que, en resumidas cuentas, es ésta la razón fundamental por la cual existen los puestos de trabajo en una organización. La ejecución de funciones y actividades invariablemente tienen que conducirnos a un producto o servicio claramente identificable y medible, de lo contrario el puesto de trabajo debe eliminarse.

Otro análisis interesante es tratar de establecer en qué medida los resultados del puesto inciden en los resultados globales de la organización. Este punto es complejo y en muchos casos su determinación es poco precisa. Por ejemplo, tomemos un puesto cuya función principal es mantener limpia la sala de ventas. Esta función tiene muy poco que ver con la calidad, precio y plaza del producto que se vende, sin

embargo, pudieran haber clientes que decidan no regresar a dicha sala, pues al solicitar el baño encuentran un lugar muy poco higiénico. Ahora bien, tratar de cuantificar esto puede convertirse en una tarea infructuosa.

Lo que no se puede dejar de hacer, es “encadenar” los resultados de los puestos a los objetivos globales de la organización. Para ello se debe realizar una “cascada” de objetivos que va desde el nivel más alto de la organización hasta el más bajo, revisando a conciencia cuáles son los resultados que cada puesto aporta al nivel inmediato superior. Este análisis nos puede llevar rápidamente a simplificaciones que no nos habríamos imaginado previamente.

## La Integración de los Componentes

Dado que todos los componentes residen en un mismo lugar, es decir, en el puesto de trabajo, es necesario identificarlos y documentarlos, de lo contrario no se podrán gestionar. Lo más importante es tener claro cuáles son los componentes, pues cada uno de ellos es el inicio de uno o más sistemas de desarrollo y productividad. En este sentido, una frase que tipifica a cada uno dentro del contexto total es la siguiente: los *requisitos* se identifican, los *requerimientos* se determinan, las *capacidades* se desarrollan y los *resultados* se miden.

*Ing. Juan Fernando Varela*  
*Gerente General*  
*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