

Recomendaciones para el análisis del puesto de trabajo

Recommendations for a job analysis

Luisa Fernanda Álvarez Rodríguez*

Recibido: 25 de junio del 2010 **Aprobado:** 29 de agosto del 2010

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito ilustrar la importancia que tiene el proceso de análisis y descripción de puesto de trabajo para el despliegue de la estrategia organizacional. Para ubicar dicho proceso en la gestión humana, se hace necesario estructurarlo a partir de la teoría, la cual describe de forma general las aplicaciones y ventajas de esta herramienta. Con este fin se abordan diferentes teorías, abarcando su historia, desglosando los elementos básicos que facilitan su comprensión, y estableciendo una diferenciación con algunos conceptos de similar interpretación. Así se expone de una manera sencilla el procedimiento y los métodos empleados para efectuar la descripción y el análisis de puestos.

Palabras clave: análisis de puesto, gestión humana, perfil organizacional.

ABSTRACT

This article is intended to illustrate the importance of job analysis and description process for deployment of organizational strategy. To locate such process within human management, it's necessary to structure it from theory, which generally describes this tool's applications and advantages. With this purpose different theories are addressed, covering history, decomposing basic elements to facilitate its understanding, and establishing a differentiation with some similar interpretation concepts. Thus we expose easily the procedure and methods used for description and analysis of positions.

Keywords: job analysis, human management, organizational profile.

• Cómo citar este artículo: Álvarez Rodríguez, L. F. (2010), "Recomendaciones para el análisis del puesto de trabajo", en *Revista Pensando Psicología*, vol. 6, núm. 11, pp. 123-132.

* Psicóloga. Especialista en Gerencia con énfasis en Talento Humano. Docente tiempo completo de la Facultad de Psicología de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Medellín. Correos electrónicos: luisa.alvarez@campusucc.edu.co, fkarles@une.net.co

Introducción

El presente artículo tendrá como fin realizar una revisión bibliográfica que establezca los requisitos que se deben cumplir para el análisis de un cargo y el levantamiento de un perfil, en términos de educación, experiencia, conocimientos, características y habilidades personales, ya que esta documentación aportará a la competitividad de la organización ayudando a precisar el rol de cada persona.

Con base en el análisis de puestos, se realiza el levantamiento del perfil para ocupar dicho cargo, a través del cual se les otorga a las organizaciones una herramienta para que cada empleado pueda comprender mejor cuáles son las responsabilidades, funciones, conocimientos, características físicas y de personalidad, y experiencias requeridas para cumplir a cabalidad con los requisitos.

Esta revisión bibliográfica de análisis de puesto pretende demostrar que dicha herramienta es insumo indispensable para el desarrollo de diferentes actividades del proceso de gestión humana porque tiene relación directa con todos los procedimientos de selección de personal, desarrollo de personal, administración del desempeño, compensación, capacitación, planes de carrera y sucesión.

Así pues, el proceso de análisis y descripción de puestos que se expone a continuación tiene en cuenta los planteamientos del direccionamiento estratégico y la cultura organizacional.

Antecedentes del análisis y descripción de puestos

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada. Respecto a su procedencia podemos afirmar que dicho análisis nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la organización científica del trabajo (Fernández, 2006, párrafo 6).

Desde la época primitiva, cuando los hombres comenzaron a formar grupos para

alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La forma de enfocar el manejo de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el análisis y descripción de puestos de trabajo coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos. Charles Babbage y Frederick Taylor fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, y la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos, que influyeron notablemente en las relaciones entre trabajadores y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas, entre otras más. De forma paralela a la Revolución Industrial, surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor (Fernández, 2006, párrafo 8).

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la gestión de recursos humanos. Se substituyó el enfoque de corazonada e intuición, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración. Después de la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los empleados tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse; la satisfacción del trabajador y el compromiso con la labor se convirtieron en aspectos importantes, mejorando así algunos relacionados con la gestión del personal como selección, capacitación, colocación, entre otros.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los recursos humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de gestión 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, pues las actividades desarrolladas en este departamento se basan, de uno u otro modo, en la información que proporciona este procedimiento.

Descripción y análisis de puestos

El análisis de puestos es expuesto por Chiavenato (1983, pp. 45-56) como un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores

cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. Para De Ansorena Cao (1996, pp. 69-74), la descripción y el análisis de puestos están relacionados con una metodología determinada que permite identificar los factores críticos de éxito para que un empleado en un determinado puesto consiga el máximo resultado con la mínima aplicación de recursos en una serie de áreas de resultados, cumpliendo con las especificaciones impuestas por el entorno organizacional. Mientras Chiavenato (1983, p. 85) lo define como el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los puestos.

El análisis de puestos permite a la organización tomar decisiones acertadas de selección, capacitación, promoción, compensación y desarrollo, al otorgar elementos concretos y medibles acerca de lo que se espera de sus ocupantes. Estos elementos que se registran en el estudio van desde las funciones, los conocimientos, la experiencia y las características requeridas, hasta las competencias esperadas. La idea de este análisis es hacer coincidir, de manera acertada, las características personales del candidato con los requerimientos del puesto, disminuyendo la brecha entre el perfil ideal y el real.

Además de ser el insumo fundamental para el reclutamiento y la selección de personal, y de permitir tomar decisiones acerca de promociones internas, el análisis de puestos puede ser utilizado como base para la inducción y el entrenamiento, la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo, examen de potencial y evaluación del desempeño, entre otras; es decir, los procesos que se llevan a cabo en gestión humana tienen como herramienta principal el análisis de puestos (Alles, 2004, pp. 23-34).

Este estudio también le permite comprender mejor al empleado los deberes y responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él. Nada puede ser más frustrante y poco motivador para un trabajador que desconocer la exacta naturaleza de sus objetivos y relaciones

con otros. De acuerdo con González (2006, p. 82): “un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización”. En ese mismo orden de ideas, el análisis de puestos les suministra a los jefes inmediatos y a los mismos empleados una base objetiva para definir y resolver discrepancias que pueden surgir por dudas acerca de las funciones de los cargos.

Sin embargo, es necesario definir qué es un puesto. De Ansorena Cao (1996, p. 49) dice que aunque “un puesto” no es más que una etiqueta lingüística que resuelve el problema de denominar el conjunto de cosas que hace un empleado, éste puede ser definido como:

[...] conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir valor añadido a dicha organización mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías, generalmente preestablecidas, dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que le pertenecen a la misma.

De acuerdo con Chiavenato (1993, p. 61), es posible hacer únicamente una descripción de cargo o, en un estudio más profundo, llevarla hasta el análisis de puesto. Cuando se decide por el segundo, se realiza generalmente en dos etapas: en una primera parte se hace, igualmente, una descripción del cargo y en la segunda un examen propiamente dicho, con base en los elementos elaborados en la descripción, estudiando las especificaciones del puesto. Así, los requerimientos son presentados por este autor en términos de descripciones y especificaciones. Las primeras, que presentan las tareas, los deberes y las responsabilidades, son los aspectos intrínsecos, mientras que las segundas, que se ocupan de los requisitos exigidos al empleado, son los aspectos extrínsecos.

En la primera parte se detalla el cargo haciendo una relación escrita que delimite los deberes, las tareas o las misiones del puesto. La descripción de cargos es para Chiavenato (1983, p. 275)

El proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de los otros existentes en la organización, es la relación detallada de las tareas del cargo, de los métodos empleados para la ejecución de esas tareas y de los objetivos del cargo.

En la segunda parte del análisis se trabajan las especificaciones, haciendo una lista de criterios en términos de capacidades personales necesarias para el buen desempeño del cargo. En esta fase se realiza el levantamiento del perfil profesional, describiendo los requisitos necesarios para el desempeño del puesto en cuanto a educación, experiencia, conocimientos específicos y características personales.

Cuando se analiza un puesto es necesario primero relacionar sus objetivos y tener claridad acerca de lo que la organización espera del desempeño de quien lo ejecuta; al describir un cargo se recoge la información que será indispensable para realizar el análisis. A través de este estudio pueden dilucidarse los requerimientos específicos del puesto en materia de las características que se esperan del ocupante.

Metodología para el análisis de puestos

Uno de los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta antes de realizar cualquier tipo de intervención o evaluación al interior de una organización, afirma Lloyd (1996, pp. 79-83), es que cada una de las partes tenga pleno conocimiento acerca de lo que se pretende hacer, y el análisis de puestos no es la excepción. Es fundamental notificar no sólo a los directivos sino a los empleados en general cuáles son los objetivos del trabajo que se va a emprender y cómo saldrán beneficiados del proceso; así mismo debe instruírseles acerca de la metodología que se va a utilizar, haciendo énfasis en el tipo de participación

que cada uno tendrá y la colaboración que se espera de ellos, todo esto con el fin de obtener la confianza de los participantes, mitigando sus dudas e incertidumbres y así lograr su mayor cooperación.

Con la metodología para el análisis de puestos, por lo general, los mejores resultados se obtienen de una combinación de elementos de varias de las técnicas más populares, algunas descritas a continuación.

Autodescripción o método de diario

La mejor manera de conocer las actividades que conforman un puesto de trabajo es mediante la consulta de las personas que ocupan ese cargo y sus jefes inmediatos, pues son los que mejor conocen las misiones o los resultados que se esperan; acudir a ellos será de gran ayuda a la hora de elaborar el análisis y descripción de puestos.

En la autodescripción cada uno de los empleados detalla y registra las actividades que realiza diariamente en su puesto de trabajo. Esta acción permite establecer una comparación entre los datos anotados por diferentes ocupantes del mismo cargo y complementarlos al establecer las omisiones o los datos viciados. Así mismo, los jefes inmediatos elaboran las listas de tareas de sus subordinados, que puede hacerse con el ánimo de agilizar el proceso, recogiendo las descripciones de su equipo de trabajo y fusionándolas en una sola lista, la cual pasará al encargado del análisis de puestos junto con la que sus subordinados elaboraron. Así el encargado del área podrá constatar la confiabilidad de la información y complementarla de ser necesario; al mismo tiempo podrá darse cuenta de la claridad que tienen sus empleados acerca de sus funciones. El proceso de autodescripción no es suficiente en sí mismo para realizar el análisis de puestos, por lo que se hace necesario acudir a un segundo método en el que se corroboren los datos autodescritos. Esta técnica muestra sus bondades en el nivel de los directivos, ya que ellos mismos diseñan la manera de hacer los registros. En ésta el titular del puesto dispone

de su propio tiempo para elaborar los informes sin interrumpir su labor.

Observación

Es el método por excelencia para obtener información sobre un puesto, sin embargo no puede ser más que uno de los pasos del análisis, pues no aporta los elementos suficientes para la identificación de los aspectos inherentes al cargo.

Es el método más objetivo, porque la información se toma directamente de la fuente, y el menos práctico porque implica más disponibilidad de tiempo. Con éste se observa el desarrollo de las funciones y se hacen los registros sin interrumpir la labor del titular del puesto.

Sin embargo, la simple observación –aunque dinámica–, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis; para complementarla, puede ir precedida de un estudio de los documentos existentes con respecto al puesto (manuales anteriores, bibliografía relacionada, comunicaciones internas, entre otros) y complementada por una entrevista con el ocupante e incluso su jefe inmediato.

Cuestionario

En este método se les solicita a los ocupantes de los puestos y a sus jefes inmediatos que llenen un cuestionario previamente elaborado por quien está realizando el análisis de puestos, en el que se abarquen todas las indicaciones posibles sobre el cargo, su contenido y sus características.

Este método suele ser el más efectivo cuando se trata de analizar cargos directivos, administrativos o algunos más especializados para los cuales la simple observación no aporta grandes datos o resulta insuficiente pues no consigue abarcar informaciones de procedimientos algo más complejos o elaborados; es más productivo si se emplea con el apoyo de la entrevista.

Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas previamente

diseñadas. Éste se entrega al titular del puesto para que lo diligencie en el momento que pueda hacerlo.

Este método se usa en los mandos superiores y medios, pero no resulta práctico en el nivel operativo, ya que responder el cuestionario representa para ellos una gran dificultad porque escribir y analizar con algún grado de exigencia no hace parte de su rutina diaria.

Entrevista

Permite obtener una descripción de las actividades a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o su jefe inmediato, así como también información acerca de las percepciones que del puesto analizado tiene la persona que lo ocupa en la actualidad (principales dificultades, aspectos gratificantes, entre otros). Para que la entrevista cumpla a cabalidad con su función, debe ser estructurada, por lo cual es importante realizar una preparación previa que incluya la revisión de la documentación existente y de la información que es fruto de la autodescripción y de la observación, que permita familiarizarse previamente con la terminología de los oficios, y evaluar las posibles dudas o vacíos que se posean posteriormente a la autodescripción.

La entrevista se realiza individualmente a cada titular con el fin de preguntar sobre las partes contenidas en el formulario que se haya diseñado para este método, y recoger información del puesto de manera directa en un sitio establecido mediante una citación previa. Al realizar la entrevista se puede cambiar la estructura de la pregunta, mas no el contenido, cuantas veces sea necesario hasta que el titular del puesto lo comprenda. Su gran fortaleza es la retroalimentación, mientras que su debilidad es la disponibilidad de tiempo de los titulares de los puestos para atender a la entrevista.

Los objetivos de ésta son:

- Obtener la información espontánea y completa sobre los datos relativos al cargo a través de la persona que mejor lo conoce.

- Suministrar información con el objetivo de comunicar el propósito y finalidad de la entrevista.
- Asegurar que el entrevistado, una vez finalizada la entrevista, perciba que ha sido plenamente escuchado y justamente tratado.
- Posibilitar la aclaración de dudas.
- Obtener información más fiel y amplia con respecto al cargo que se está analizando.

Cuando se realiza la entrevista con el jefe inmediato, además de aclarar las posibles dudas que hayan generado los pasos anteriores, es esencial profundizar acerca de los objetivos del área o departamento para hacerse a una idea global del entorno en general y del cargo analizado en particular.

El método de entrevista, cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, resulta ser el método que logra obtener la mayor cantidad de información confiable.

Procedimiento para la descripción y el análisis de puestos

El análisis de puestos es un proceso importante que requiere una planificación previa y definida, que podríamos estructurar como se presenta a continuación.

Determinar la planta de cargos

En primer lugar, se hace una determinación preliminar de la planta de cargos existentes sobre los cuales se realizará la investigación. Ésta puede tener la forma de un listado en el que se consignen todos los puestos existentes en la organización en cuestión, los cuales pueden ser ordenados por departamentos para ir configurando una visión general de su estructura.

Elaborar organigrama

Posteriormente, se elabora el organigrama preliminar de cargos identificando la posición de cada uno de ellos en la estructura de la empresa; para ello se establecen las relaciones del

puesto tanto con la línea jerárquica superior como con la inferior y del mismo nivel. Esto permitirá determinar las relaciones de supervisión o subordinación que comporta el ocupante del puesto: a quién le reporta o de quién depende, sobre quién ejerce autoridad o tiene responsabilidad por supervisión. Así mismo, se tiene claridad sobre el nivel jerárquico que tienen los ocupantes del puesto y sobre las relaciones de colaboración o comunicación que se establecen con los ocupantes de puestos situados en el mismo nivel.

Los pasos anteriores nos permiten conocer cuál es la estructura de los cargos de la organización y hacernos a una idea general de los objetivos que cada uno de ellos pretende cumplir dentro de la organización.

Conocer la cultura organizacional

Tener una visión global pero precisa de la organización constituye la base sobre la cual se debe construir el proceso de análisis de puestos. Al tener claros los objetivos de la empresa, conociendo su filosofía, su cultura, su misión, su visión, sus valores y sus políticas, podemos establecer más claramente cuál es su intención al solicitar el análisis de puestos, sus objetivos, cómo va a ser el proceso y cuál va a ser la metodología por emplear (Morales, 1990, pp. 41-48).

Tener un conocimiento preliminar sobre la empresa y sus procesos nos permite establecer la magnitud, alcance y nivel de complejidad que tendrá el desarrollo del trabajo y las personas que podrían participar.

Una vez se cuente con esta perspectiva global de la organización será fácil establecer cuál va a ser la metodología por emplear y cómo va a ser el proceso de recolección de información. La escogencia de las técnicas se hace con base en las características de los cargos, evaluando los pros y los contras de cada uno de los métodos de acuerdo con las particularidades del puesto.

Así, para los cargos administrativos será de gran utilidad emplear conjuntamente los

métodos de cuestionario y el de entrevista, pues dada la complejidad de sus misiones, a veces el de observación, puede ser insuficiente al no otorgar la claridad requerida sobre los procedimientos empleados. Para los puestos operativos se hará más fructífero utilizar el método de observación, ya que el personal poco calificado normalmente presentará problemas en la interpretación de las preguntas y en la redacción de las respuestas, además que las tareas de dichos puestos son fácilmente observables; el método de autodescripción será igualmente ventajoso pues ayudará a obtener una mirada de la percepción o claridad que tengan los empleados de sus funciones en particular y de sus puestos en general. Ambas técnicas pueden ir acompañadas, así mismo, por una entrevista estructurada que permita obtener una mejor calidad de la descripción al despejar las dudas.

De igual manera, se deberá definir si el análisis de puestos se iniciará por niveles jerárquicos, del más alto al más bajo o viceversa, o si se hará tomando cada una de las áreas o departamentos.

El siguiente paso será la preparación del material de trabajo, en el que se elaboran los cuestionarios teniendo en cuenta que deben hacerse preguntas claras y concisas que permitan obtener la mayor cantidad de información necesaria y que ésta logre realmente ajustarse a los requerimientos del análisis del puesto en cuestión. Si uno de los métodos para manejar va a ser el de la autodescripción o de diario, será igualmente importante crear algún tipo de formato que le permita al trabajador consignar las características de su puesto de una forma ordenada y clara. De la misma manera, será de gran ayuda para la entrevista estructurada contar con un formato que permita abarcar todos los aspectos sin correr el riesgo de omitir ninguno, lo cual aplicaría también para la observación.

Una vez preparados los documentos necesarios se procederá a mostrarlos a las directivas de la empresa para que se familiaricen con

ellos y posteriormente a los jefes de departamento o encargados de área. Antes de comenzar con la recolección de los datos a través de los métodos seleccionados, es importante, de igual forma, familiarizar a los ocupantes de los puestos con los instrumentos que se les aplicarán.

Se procederá entonces a recoger la información, teniendo cuidado de hacerlo de una manera sistemática que le otorgue credibilidad tanto al proceso como al recolector de la información, adquiriendo la confianza de los ocupantes y tratando de no ser intrusivo con el desempeño normal del empleado.

Cuando ya se tenga recopilada toda la información, se organiza y se redactan los datos obtenidos según el esquema que se haya seleccionado, el cual podría ser, por ejemplo, una ficha de descripción de cargos (De Ansorena Cao, 1996, p. 68).

Identificación y evaluación de requisitos

Las descripciones de los puestos por analizar, en las cuales consignamos los datos más significativos, constituyen la condición previa esencial para determinar cuáles son los requisitos que debe poseer tanto la persona que ocupa el cargo actualmente y las que debería poseer el “ocupante ideal” (promoción y desarrollo) como el candidato a ocuparlo (proceso de selección). Con base en esta información lograremos dilucidar el perfil del puesto.

La primera pregunta que debe hacerse al definir un cargo determinado es: ¿qué espera la organización de sus empleados? y ¿qué espera de ese puesto en particular? Tal como se nombra anteriormente, es preciso conocer tanto la cultura y el direccionamiento estratégico de la organización para la cual se está haciendo el análisis, como la exigencia de ubicar al puesto y al ocupante en ese contexto, conociendo el papel que las personas desempeñan en dicha entidad, afirma Londoño (1990, pp. 30-34).

Sin embargo, no basta con realizar un excelente análisis de puesto, hay que asegurar la calidad en la gestión y un enfoque de mejoramiento continuo. Esto hace necesario retomar la Norma ISO 9001 (2000) – Numeral 6.0, que compete al área de gestión humana y aporta en gran medida tanto a que coincidan el análisis de puesto con el levantamiento del perfil requerido, como al aseguramiento de la calidad y la competitividad.

El modelo de gestión de la calidad propuesto por la Norma ISO 9001:2000 se basa en ocho principios (González, 2006, párrafo 7):

- *Enfoque al cliente:* las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, y esforzarse en satisfacer sus requerimientos.
- *Liderazgo:* los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- *Participación del personal:* el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- *Enfoque basado en procesos:* un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades de los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- *Enfoque de sistema para la gestión:* identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- *Mejora continua:* la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:* las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:* una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

A continuación se reseñan los aspectos específicos para el área de recursos humanos retomados de la Norma iso 9001:2000 (Icontec, 2005, p. 5). Según ésta, el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Igualmente necesita contar con competencia, toma de conciencia y formación adecuada.

Para asegurar lo anterior la organización debe:

- a. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto.
- b. Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d. Asegurarse de que su personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Éstos son requisitos mínimos que exige la Norma para asegurar que el perfil del cargo se ajusta a las exigencias del puesto; el cumplimiento de estos requisitos aporta al aseguramiento de la calidad y a la competitividad de la empresa.

A manera de conclusión

El análisis de puesto abarca en su definición y aplicación una relación articulada de varios elementos, que se convierten en conductas automatizadas que la persona es capaz de poner en juego en situaciones específicas de su

puesto de trabajo y que le garantizan el éxito en dichos momentos.

Así pues, la descripción y análisis de puestos no se refiere solamente a una conjunción de rasgos de personalidad, aptitudes, conocimientos, experiencia, cierto grado de automatización, todo ello enfocado hacia un objetivo definido, sino a una interrelación sistemática.

Las descripciones permiten operacionalizar la administración del talento humano en la organización, pues se convierten en la herramienta común para todos los procesos de gestión del talento humano: selección de personal, evaluación del desempeño, los planes de carrera, capacitación y formación de las personas, hasta llegar incluso al retiro laboral asistido.

El direccionamiento estratégico permite conocer cuáles son los objetivos que la organización persigue para así establecer los perfiles y requisitos que determinarán la posibilidad de alcanzar las metas propuestas; de esta forma se constituye el vínculo entre el excelente desempeño de los empleados y la planeación estratégica de la organización.

El principal componente de la organización son las personas que la conforman, de ahí la importancia del papel que cada individuo tiene y cómo afecta a su vez el rol que desempeñan los demás individuos. El análisis de puestos es el principal insumo de gestión del talento humano pues en éste se basan los demás procesos. Es la manera de hacer que la persona se apropie del rol organizacional que se le ha asignado a la vez que le posibilita a la compañía conocer exactamente qué necesita de sus empleados y qué espera que éstos le aporten; así se instituirían las condiciones para lograr empleados motivados, satisfechos y comprometidos con los objetivos organizacionales.

En el análisis de puestos se evalúan las metas principales que deben realizar los ocupantes de los cargos y las características y requisitos que son necesarios para llevarlas a

cabo mediante un desempeño por encima del promedio para el éxito de las empresas.

Por tanto, la organización debe prestar especial atención a la gestión del talento humano; los empleados deben poseer unas características especiales que gestionadas de la mejor manera posible le permitan a la empresa diferenciarse y ser competitiva con respecto a las demás.

Así pues, el núcleo del asunto radica en el conocimiento que la organización tenga del perfil que su equipo humano debe poseer para garantizar un cumplimiento elevado de sus objetivos y este saber se obtiene a través de un proceso de análisis de puestos. ■

Referencias

- Alles, M. (2004), *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por Competencias*, Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (1983), *Administración de recursos humanos*, Bogotá, McGraw-Hill.
- De Ansorena Cao, Á. (1996), *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Barcelona, Paidós.
- González, H. (2006), "Diseño, implantación y desarrollo de sistemas de Gestión de la Calidad según estándar internacional ISO 9001:2000" [en línea], disponible en <http://www.hghugo-gonzalezarrobaspeedy.com.ar>, recuperado: 20 de mayo del 2010.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2005), *Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001*, Bogotá D.C., Icontec.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) (2008), *Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas*, Sexta actualización, Bogotá, Icontec.
- Fernández, A. (2006), "Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo" [en línea], disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>, recuperado: 10 de abril del 2010.
- Lloyd L. B. y Leslie W. R. (1996), *Gestión de Recursos Humanos*, Barcelona, Editorial Irwin, McGraw-Hill.
- Londoño, C. y Mesa, R. (2004), *Gerencia y recursos humanos*, Medellín, Universidad EAFIT.
- Morales Arrieta, J. (1990), *Estrategia y sistema salarial o de compensación*, Bogotá, McGraw-Hill.