

La persona correcta para el puesto correcto

Autor: Franco Salvador López Núñez, Estudiante del Master of Business Administration, UDLAP

Uno de los factores más importantes de una empresa exitosa es el equipo. Un equipo de campeonato aumentará las posibilidades de éxito, porque las personas que lo componen tienen conocimientos, habilidades, conductas, experiencias o cualidades que las hacen únicas para desempeñar bien su trabajo. En resumen, el capital humano es tanto o más valioso que el capital económico, pues para que este circule y crezca, requiere que sea puesto en las manos correctas. Si el equipo de trabajo es, en una palabra, incompetente, las posibilidades de éxito empresarial y de todos los beneficios que ello conlleva, son prácticamente nulas. Al interpretar a Robert Kiyosaki fortaleza y el éxito de una compañía no solo se mide en términos económicos, sino también en razón de las capacidades de los socios, administradores y empleados, pues “eres tan fuerte como tu eslabón más débil”. Y en una empresa exitosa, los eslabones débiles no son tan débiles.

Sin embargo, hay una pregunta que salta a la vista: ¿cómo crear un verdadero equipo de trabajo? En otras palabras, ¿cómo saber que la persona colocada en cierto puesto es la correcta para desempeñarlo?, ¿qué podemos hacer para evitar que cierto hombre o mujer no se vuelvan otra cosa sino un problema para la empresa, para sus compañeros o para los clientes? Porque es claro que no cualquiera puede ocupar ciertos puestos clave en el desempeño de nuestras empresas, se hace necesario contar con herramientas idóneas para satisfacer nuestros propósitos.

Un mecanismo que puede ser de gran utilidad para establecer, relativamente hablando, una adecuada relación entre el puesto vacante y la persona que habría de ocuparlo es el llamado *job description*, es decir, una adecuada valoración del puesto de trabajo. Esta es una técnica que tiene por objeto principal “hire the right person for the right position”,¹ es decir, contratar al personal adecuado, no solo con base en las aptitudes de esta, sino sobre todo tomando en consideración el puesto que habrá de ser llenado. En otras palabras, la *job description* es, como su nombre lo indica, una descripción del puesto, de los deberes y responsabilidades que involucra, así como de las conductas, resultados y cualidades que se espera de quien obtenga el trabajo. Con base en una correcta valoración del puesto, es posible mejorar las relaciones internas de la empresa, ya que “si a un trabajador se le reconocen todas sus actividades descritas en un Análisis de Puestos de Trabajo y si esas actividades son evaluadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consiente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que le han sido asignadas”.²

¹ Leon Rohr, Samuel, “Harnessing the power of the job description”, en *Human resource management international digest*, Volumen 24, número 6, 2016, p. 8.

² De Nieves Nieto, Carmen *et al.*, “Gestión y valoración de los puestos de trabajo dentro de la organización”, en *Capital humano*, número 217, 2008, p. 88.

Para hacer una adecuada *job description*, podemos tomar en cuenta el estudio del método de valoración de puntos por factor que Carmen de Nieto *et al.* desarrollaron. Con base en este método, se deben identificar siete factores, como lo son el bagaje profesional del candidato (los idiomas, la formación y la experiencia), la responsabilidad que conlleva el puesto (la autonomía y el impacto de gestión), la complejidad de las labores (dificultad del puesto, la innovación y la creatividad), las relaciones profesionales (internas y externas), el ejercicio del mando (el número de subordinados y el tipo de mando), las condiciones de trabajo (horarios, ambiente laboral y los riesgos) y las competencias (genéricas y específicas).

Los beneficios de la *job description* son varios. De acuerdo con las autoras mencionadas, el empleo adecuado de este método tendría las siguientes ventajas: “reducir quejas y rotación, revisión de salarios, selección, rotación y promoción, aclarar funciones, líneas de autoridad y responsabilidades, políticas de formación, medir y controlar los costos de personal, análisis de organización, valor y contribución de cada puesto”.³

Además de lo anterior, tener un marco claro sobre las cualidades que el puesto requiere y del perfil adecuado, tiene otras ventajas a nivel competitivo y legal. En primer lugar, reduce el riesgo de discriminación laboral. En un mundo donde los prejuicios son, malamente, más importantes que datos objetivos, la *job description* genera, en teoría, un ambiente donde todos los candidatos compitan por el puesto desde una misma línea de salida: serán sus cualidades, competencias y conductas las que los haga llegar a la meta, es decir, obtener el empleo. No importaran, entonces, apellidos, razas, edades, sexos, preferencias personales, ni cualquier otro aspecto que, para el puesto vacante, resultan prácticamente irrelevantes. De esta forma, se evitan problemas legales relacionados con la discriminación y se generan oportunidades laborales equitativas.⁴

Con base en la *job description* otras ventajas adicionales son las siguientes: permite a los empleadores establecer cuáles son los puntos relevantes y los irrelevantes para la contratación laboral. Hay cosas que importan y otras que realmente no tienen nada que ver; tienen que ser descartadas. Además, una vez contratado alguien, facilita evaluar su desempeño, ya que no es otra cosa sino un análisis detallado de diversos aspectos que involucra el puesto en específico. “*Utilizing the job description for performance management provides transparency for both supervisors and employees*”.

Pero creo que la ventaja más importante tiene que ver con el empleado. Los empleados no son máquinas, sino precisamente, humanos, seres con emociones, preferencias y disposiciones. La *job description* facilita al empleador conocer más las cualidades internas, psicológicas y morales de las personas y aprovecharlas en beneficio de ambas partes, de forma que se evitan o reducen las posibilidades de *poor fit*, disengagement, problemas de política organizacional y problemas relacionados con circunstancias personales con el trabajador,⁵ en el sentido de que se debería evaluar múltiples factores como lo serían las actitudes, valores, habilidades y disposiciones de las

³ Ídem.

⁴ Leon Rohr, Samuel, “Harnessing the power of the job description”, op. cit., p. 8.

⁵ Chamorro-Premuzc, Thomas, 4 Reasons talented employees don't reach their potential, en *Harvard Business Review*, 18 de Marzo de 2019.

personas, en conjunto con las características del trabajo, el rol, la organización de la empresa y el resto de los trabajadores. Así, se prevendrían riesgos relacionados con trabajadores que, si bien son realmente talentosos en sus tareas, podrían convertirse en más problemas que una solución.

De esta manera, es importante decir que el éxito de la *job description* dependerá del caso concreto y de las circunstancias particulares, y será cada empresa la que habrá de determinar con ciertas dificultades quién será la persona que habrá de ocupar cada uno de sus puestos y cómo potenciar el capital humano y, así, mantener su equipo a la altura de sus expectativas.

Referencias:

[1] Leon Rohr, S. (2016), "Harnessing the power of the job description", Human Resource Management International Digest, Vol. 24 No. 6, pp. 8-11. Recuperado de: <https://doi-org.udlap.idm.oclc.org/10.1108/HRMID-09-2015-0143>

[2] De Nieves Nieto, C., & García Yagues, M. R. (2008). Gestión y valoración de puestos de trabajo dentro de la organización. Capital Humano, (217). Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/2031/c205_gestion_valoracion_puestos_088_a_Carmen%20de%20Nieves_217_2.pdf

[3] Chamorro-Premuzic, T. (2019). 4 Reasons Talented Employees Don't Reach Their Potential. Harvard Business Review Digital Articles, 2-5 <https://eds-a-ebscobhost-com.udlap.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=7611037a-b556-4b87-8a63-984abdf6963%40sdc-v-sessmgr03#>

Acerca del autor: Franco Salvador López Núñez, Estudiante del Master of Business Administration, UDLAP.

Tags:

Empleo, Empleado, contratación, resultados, mejores resultados, job description, circunstancias laborales, beneficios, manejo de empleados, Estudiantes UDLAP