

LA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN, LAS ESPECIFICACIONES, LA MATRIZ PARA ELABORAR EL PERFIL DE LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS U OCUPACIONES

Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero

pedro@ucm.hlg.sld.cu

Ing. Rosa Maria Grave de Peralta Avila

La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones

Índice de contenidos

Presentación

Capítulo 1 Breve reseña histórica del trabajo visto a través de la función de organización

1.1 Introducción.....	12
1.2 Modelos de GRH.....	13
1.3 Propuesta de modelo de Gestión de los Recursos Humanos.....	18
1.4 Breve reseña histórica del trabajo visto a través de la función de organización del trabajo, la organización producción o los servicios y organización la dirección.....	21
Prehistoria.....	21
Revolución industrial.....	22
La escuela clásica de la organización científica del trabajo.....	22
Teoría clásica de la organización.....	25
Teoría de la transición.....	25
Escuela de las relaciones humanas.....	26
Modelo burocrático.....	26
La teoría estructuralista.....	26
Escuela neoclásica.....	27
Teoría behaviorista.....	27
Escuelas de los sistemas.....	28
Desarrollo organizacional.....	30
Sistemas sociotécnicos del diseño de cargos.....	31
La teoría "Z".....	34
Los grupos (semi)autónomos.....	35
Reingeniería.....	35
Recursos humanos.....	36
Panorama actual.....	36
1.4 División y integración del trabajo.....	39
1.4.1 Modelo integrativo de los contenidos de trabajo.....	40
1.5 Resumen de rasgos y tendencias del actual del trabajo.....	41
Ejercicios.....	41

Capítulo 2 El principal objeto de la interrelación hombre-trabajo: las competencias

2.1 Introducción.....	
2.2 El trabajo.....	46
3.2 Marco conceptual del análisis del trabajo.....	
2.8 Las personas.....	64
2.8.1 La personalidad: integración de las esferas cognitiva y afectiva.....	65
a) Esfera cognitiva.....	68
b) Esfera afectiva.....	71
2.8.2 Esfera social.....	73
2.8.3 Esfera física.....	74
2.9 Las competencias.....	74
2.9.1 Enfoques de las competencias.....	75
2.9.2 Tipos de competencias.....	77
2.9.3 Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral.....	78
Ejercicios.....	80

Capítulo 3. Recuento bibliográfico del trabajo, el análisis, la descripción y las especificaciones como la interrelación hombre-trabajo

3.1 Introducción.....	45
3.3 El análisis de cargos u ocupaciones.....	47
3.3.1 Modelos de análisis y descripción de cargos u ocupaciones.....	50
3.3.2 Los objetivos del análisis y descripción de cargos u ocupaciones.....	52
3.4 La descripción de cargos u ocupaciones.....	52
2.4.1 Modelos de descripción de cargos u ocupaciones.....	54
3.5 Las especificaciones del cargo u ocupaciones.....	57
3.5.1 Modelo especificaciones del cargo u ocupaciones.....	58
3.6 Los perfiles de los cargos u ocupaciones.....	59
3.7 Principales métodos empleados en el estudio del trabajo en el enfoque por competencias.....	63

Capítulo 4 Los métodos, técnicas y instrumentos para la obtención y para el procesamiento estadístico en el análisis, descripción y las especificaciones

4.1 Introducción.....	88
4.2 Métodos de determinación de análisis de los cargos u ocupaciones.....	93
4.2.1 Análisis directos.....	93
4.2.2 Análisis indirectos.....	94
4.2.3 Análisis mixto.....	95
4.3 Principales métodos, técnicas e instrumentos empleados en la realización del análisis y la descripción de cargos.....	95
4.4 Principales fuentes de información a emplear en el análisis, descripción, elaboración de las especificaciones, perfiles de competencias y valoración de los cargos u ocupaciones.....	97
4.5 El procesamiento de la información.....	98
Ejercicios.....	99

Capítulo 5 El proceso del análisis, descripción, las especificaciones y la matriz para el perfil de competencias de un cargo

5.1 Introducción	
5.2 ¿Cómo desarrollar el análisis de cargos?	
5.3 Preparación el análisis y descripción de cargos	
5.4 ¿Cómo elaborar el análisis y las descripciones de cargos?	
5.4.1 Confección del análisis y descripción del cargo	
5.4.2 Guía para la descripción y análisis de cargos	
5.4.3 Búsqueda de consenso sobre las descripciones	
5.4.4 Ejemplos de descripciones elaborados	
5.5 ¿Cómo confeccionar las especificaciones de los cargos? Análisis de las características personales y sociales.	
5.5.1 Propuesta inicial de especificaciones del cargo	
5.5.2 Búsqueda de consenso sobre las especificaciones	
5.5.3 Elaboración de las especificaciones del cargo	
5.5.4 Propuesta de modelo de especificaciones	
5.5.5 Ejemplos de especificaciones elaborados	
5.6 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias de los cargos	
5.6.1 Elaboración de la matriz de competencias	
5.6.2 Identificación de las competencias	
5.6.3 Validación de los criterios contenidos en el perfil de competencias	
5.6.4 Elaboración de los perfiles de competencias	

5.7 Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral

Ejercicios.....

Bibliografía.....

PRESENTACIÓN

El análisis y descripción de cargo como punto partida en la Gestión Recursos Humanos desempeña un importante en el estudio de trabajo y es un proceso investigativo en función de obtener información sobre las características del trabajo y los requerimientos humanos que se desarrollan el proceso de laboral.

Las características del trabajo, reflejado en análisis, la descripción y valoración, las especificaciones y el perfil de los cargos, constituyen la base objetiva el proceso hombre-trabajo. Es una herramienta que permite una visión clara y definida de los procesos y operaciones que se dan dentro de la empresa

El libro consta de 5 capítulos. En Capítulo 1 se hace una presentación de la **“Breve reseña histórica del trabajo visto a través de la función de organización”**, y que aborda la interpretación, análisis, descripción y valoración de cargos es una función de organización, caracterizar los aspectos del trabajo en la actualidad, teniendo como objetivos conocer la integración y la colaboración como las principales formas que en la organización de trabajo en la época actual.

El capítulo 2 se trata **“El principal objeto la interrelación hombre-trabajo expresado en las competencias”** que aborda las características del trabajo actual, las personas y las esferas que la integran y los elementos que integran las competencias en su esencia configuracional, sistémica y holística.

El capítulo 3 **“Recuento bibliográfico del trabajo, el análisis, la descripción y las especificaciones como una interrelación hombre-trabajo”** analiza diferentes postulados de distintos autores

El capítulo 4 **“Los métodos, técnicas y instrumentos para la obtención y para el procesamiento estadístico en el análisis, descripción y las especificaciones”** y tiene la finalidad de identificar y aplicar los métodos, técnicas e instrumentos para la análisis, descripción y valoración de cargos y ocupaciones, mediante una serie de técnicas e instrumentos entre los que se encuentran: fotografías del día, guías de observación y listas de comprobación, la autoobservación, análisis de documentos, entrevistas cuestionarios, técnica de los incidentes críticos y métodos de expertos y determinar las principales fuentes de información que se emplea.

Y el último el capítulo que aborda **“El proceso del análisis, descripción, las especificaciones y la matriz para el perfil de competencias de un cargo”** y tiene el objetivo de ejecutar los procedimientos metodológicos que son el análisis, descripción, especificaciones, confección de perfiles de competencias y valoración de cargos.

El análisis, descripción y especificaciones es punto de partida para la solución de numerosos problemas de recursos humanos. Tiene múltiples usos en todas las esferas, en la puede destacar: en es el subsistema de organización: planeación de la fuerza de trabajo, la valoración de cargos, la administración salarios, métodos de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional; en el desarrollo y la formación: el reclutamiento, la selección, los planes de carreras, la promoción evaluación de los directivos y los empleados, evaluaciones del desempeño y en lo social: los proyecto de equipos de trabajo, los planes de comunicación y motivación.

Capítulo 1. Breve reseña histórica del trabajo visto a través de la función de organización

1.1. Introducción

La organización consiste en ordenar y armonizar los recursos humanos, logísticos, de mercadotecnia y financieros con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

La organización de la empresa es una función directiva que se puede referir a la organización del trabajo, de la producción y los servicios y de la dirección.

La organización a cualquier nivel, desde el puesto, área, proceso, actividad, sección, taller, departamento, fábrica y hasta la propia empresa debe ser enfocada como un todo.

Dentro de la función de organización se encuentran actividades interrelacionadas como:

1. Organización de las políticas y las estrategias
2. Concepción y diseño de estructuras organizativas
3. Diseño de cargos
4. Los procesos y operaciones de trabajo
5. Determinación las funciones, actividades, tareas, poderes y responsabilidades
6. Determinación la cantidad de trabajadores
7. Determinación de las plantillas de cargo
8. Las competencias de los directivos y los empleados
9. Análisis del flujo de trabajo
10. Interrelaciones, comunicaciones, informaciones y niveles de dirección
11. Elaboración de métodos, técnicas procedimientos
12. El orden de cumplimiento de las funciones
13. Determinación contenido de trabajo y guías
14. Confección de normas
15. La consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.

El análisis, descripción y valoración de cargos u ocupaciones es una función de organización. La función de organización con sus respectivas ramas: organización del trabajo, organización de la producción o los servicios y la organización de la dirección, de manera integrada contribuyen en el diseño, análisis, descripción y valoración de cargos u ocupaciones.

El diseño de cargo se remonta al surgimiento del hombre, es la distribución del contenido de trabajo, las relaciones y los métodos para satisfacer requisitos económicos, tecnológicos, sociales, organizacionales, y personales del ocupante del cargo.

1.2 Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Un reflejo de la atención que se le presta a la gestión de recursos humanos en la actualidad es la profusión de los modelos existentes.

Es importante y necesario analizar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos existentes, pues no se puede valorar la problemática del análisis, descripción y valoración fuera del contexto en que se encuentra ubicada y que la condiciona.

Quintanilla, I. (1991) muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de 4 funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización donde aparece el análisis de puestos.

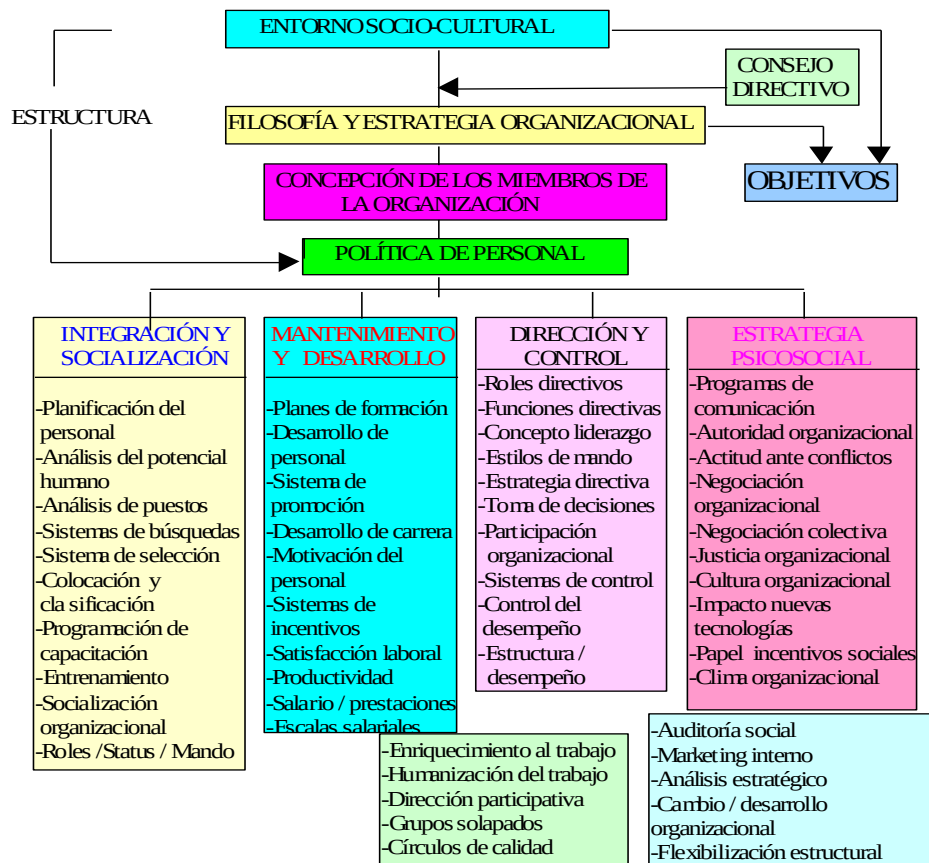


Fig. 1.1 Tomado de Quintanilla, I. (1991): *Recursos humanos y marketing interno*, Madrid: Ed. Pirámide, S.A., Colección Psicología.

Hax, A. (1992) elaboró lo que denomina modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos, en el cual se interrelacionan las necesidades organizacionales y las necesidades individuales. A partir de los procesos de adecuación expone la dinámica del funcionamiento del sistema y formula un proceso en el que incluye el análisis y descripción del cargo.

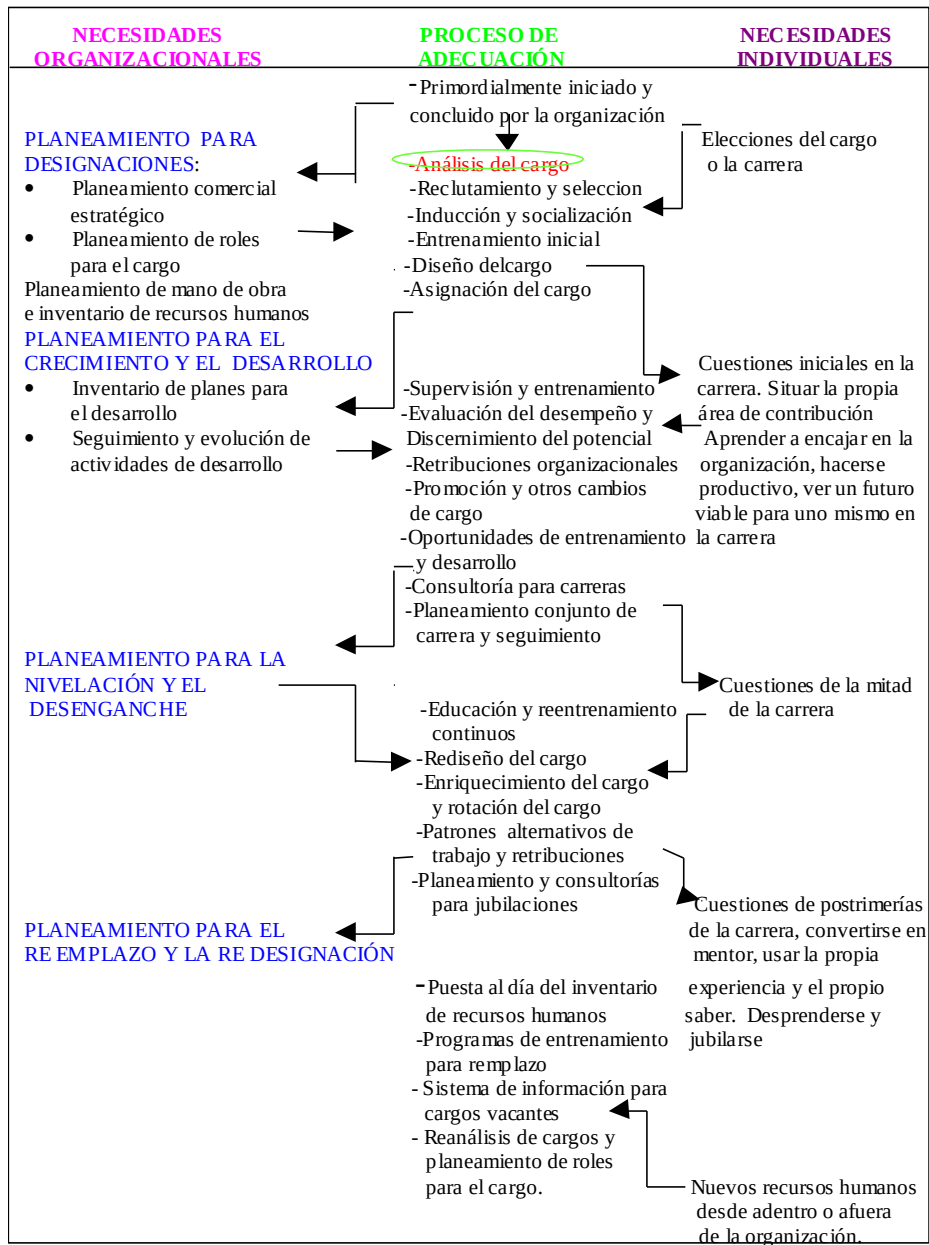


Fig. 1.2 Tomado de Hax, A. (1992): *Estrategia empresarial*, Ed. Tiempos Buenos.

Werther. W., y Davis, K., (1992) partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, funcionales, personales y organizativos y dentro plantean un subsistema de planeación y selección.

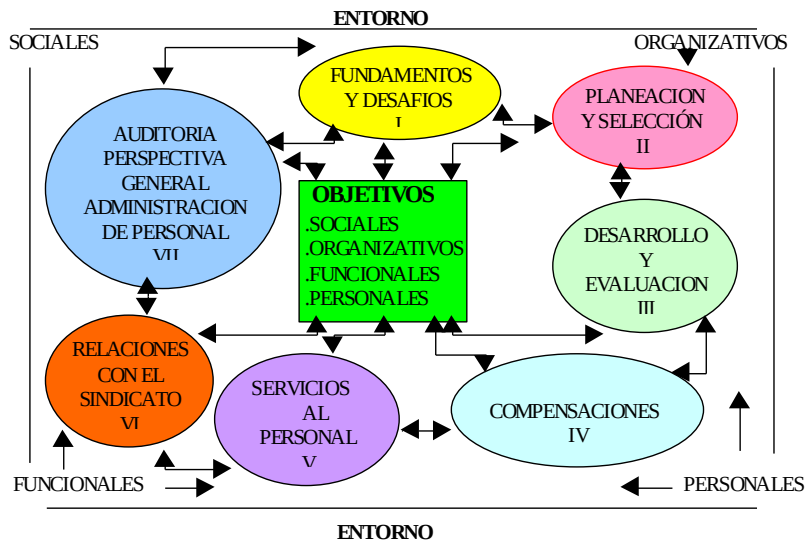


Fig. 1.3 Tomado de Davis, K. y W. Werther. (1991): *Administración de personal y Recursos Humanos*, México: Ed. Mc Graw-Hill,.

Harper y Lynch (1992) formulan un modelo en el que partiendo del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades.

Plantean la existencia de 14 actividades y dentro de ellas incluye el análisis y descripción de puestos.



Fig. 1.4 Tomado de Harper y Lynch (1992): *Manuales de recursos humanos*. Madrid, Editora Gaceta de Negocios

Chiavenato, I. (1993) plantea 5 subsistemas e incluye el de descripción y análisis de cargos.

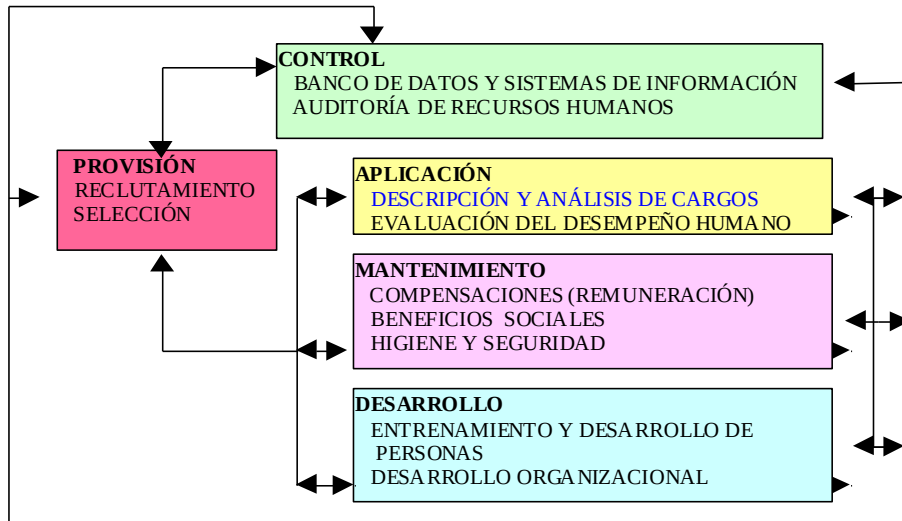


Fig. 1.5 Tomado de Chiavenato, I. (1993): *Administración de Recursos Humanos*, México: Ed. Mc Graw-Hill.

Beer, M. (1989) en su modelo de gestión de recursos humanos plantea la existencia de 5 subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los factores sociales dentro de los grupos de interés y a la influencia de los empleados en las políticas de recursos humanos. Es quizás, el modelo que más se acerca a situar al ser humano concreto en el centro del proceso.

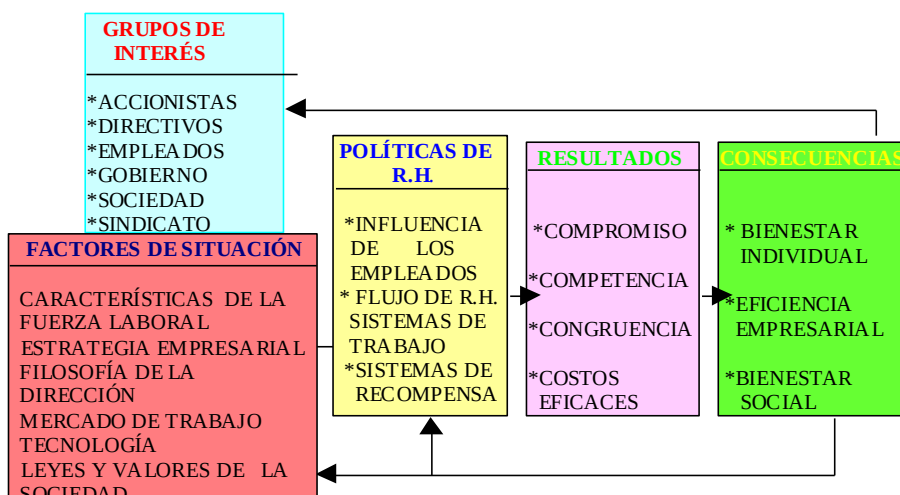


Fig. 1.6 Tomado de Beer, M. et al.(1989): *Gestión de Recursos Humanos*, España: Ed. Ministerio del Trabajo.

Bustillo, C. (1994) formula un modelo en el cual refleja el proceso a partir de la estructura, donde se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos. Es un modelo que hace énfasis en los elementos motivacionales.

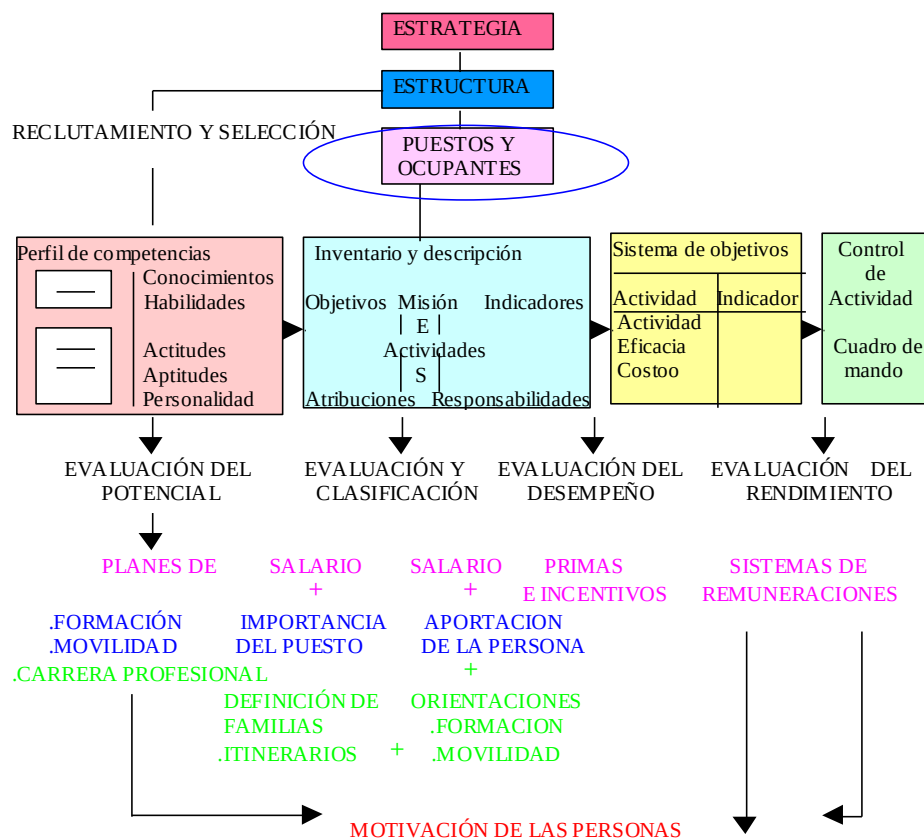


Fig. 1.7. Tomado de Bustillo, C. (1988): *Gestión de Recursos Humanos y la motivación de la persona*, Revista Capital Humano, España. No. 73. p 17-28.

Sikula, A. (1994) plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados incluyendo el análisis de puestos en el subsistema de integración y valuación.

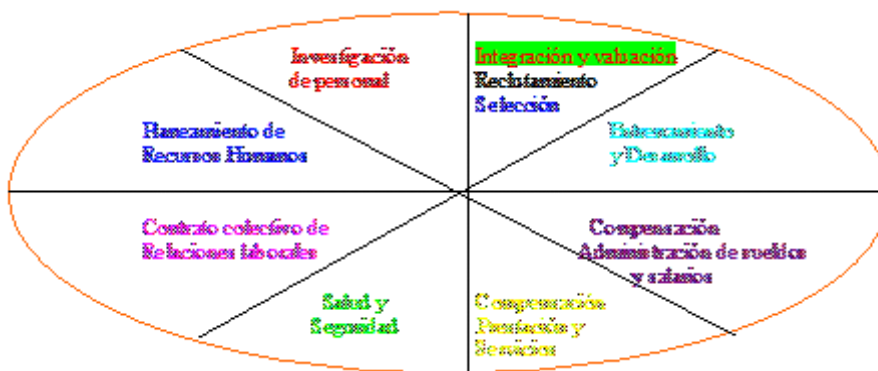


Fig. 1.8. Tomado de Sikula, A. (1994): *Administración de Recursos Humanos en Empresas*, México: Ed Limusa.

Louart, P. (1994) formula un modelo orientado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos, en el que establece las bases de la misma; entre ellas señala las bases operativas y administrativas, y explica la dinámica a partir de las exigencias y evolución de los entornos, los objetivos y actividades múltiples a desarrollar, destacando dentro de estas la necesidad de disponer de hombres calificados.

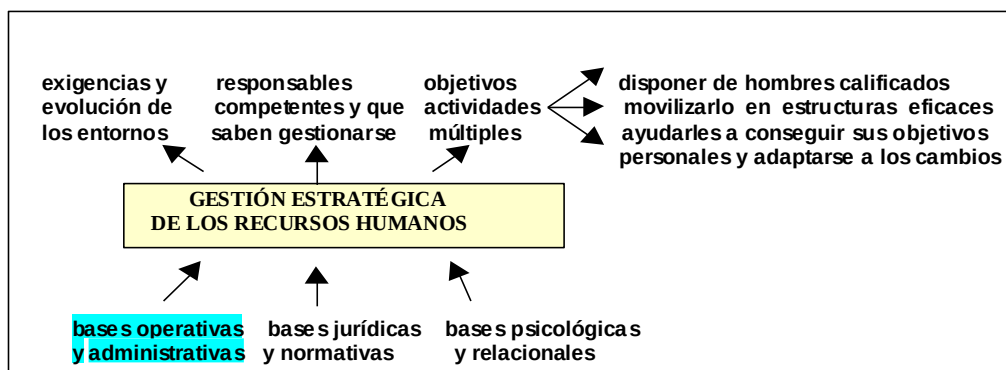


Fig. 1.9 Tomado de Louart, P. (1994): *Gestión de los Recursos Humanos*, Barcelona:Ed Gestión 2000 S.A.,

Puchol, L. (1994) muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, ubicando la actividad del análisis, descripción y valoración de cargos en lo que denomina función de empleo.

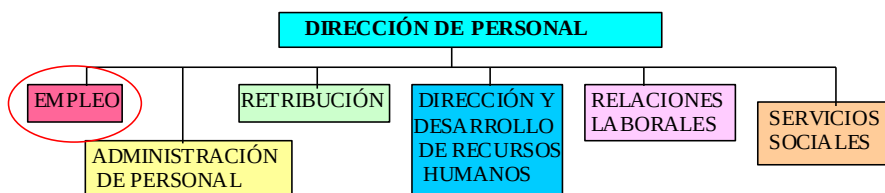


Fig. 1.10 Tomado de Puchol L. (1994): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Unión Europea: Ed DEADE.

Se incluye en la valoración de este análisis el modelo de cambio en la reingeniería y dinámica de los negocios de Morris y Brandon, por el perfil que da esta corriente a los recursos humanos. Entre las bases tiene el flujo y el personal.

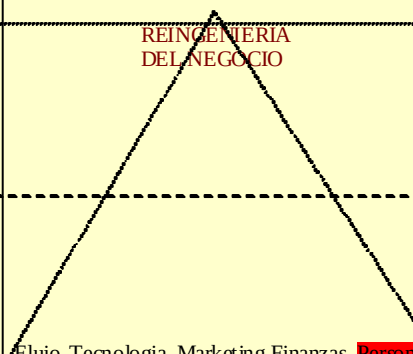
PREGUNTAS	POSICIONAMIENTO DEL NEGOCIO	ACCIONES	RESULTADOS
¿Qué cambios necesitamos y cómo coordinarlos? organizacional	REINGENIERIA DEL NEGOCIO 	Disposición Financiamiento Desarrollo de tecnología	Infraestructura Tecnológica Recursos humanos Estructura
¿Cómo dirigir el impacto sobre el personal?		Planeamiento de implementación	Presupuesto y plan y meta de Marketing
Flujo Tecnología Marketing Finanzas Personal			

Fig. 1.11 Tomado de Morris, D., y Brandon, J. (1994): *Reingeniería: ¿Cómo aplicarla con éxito en los negocios?*, Colombia: Editorial McGraw-Hill. 250 p.

Los modelos presentados hacen énfasis en los procesos, la tecnología, las estructuras, los contenidos y los aspectos funcionales, estos últimos eminentemente pragmáticos, pero hay que resumir modelos que tengan todas esas características.

Un modelo de un proceso es la representación gráfica por lo tanto la funcionalidad está en la aplicación.

1.3. Propuesta de modelo de Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso se hace énfasis en el modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas, subsistemas y elementos.

Se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

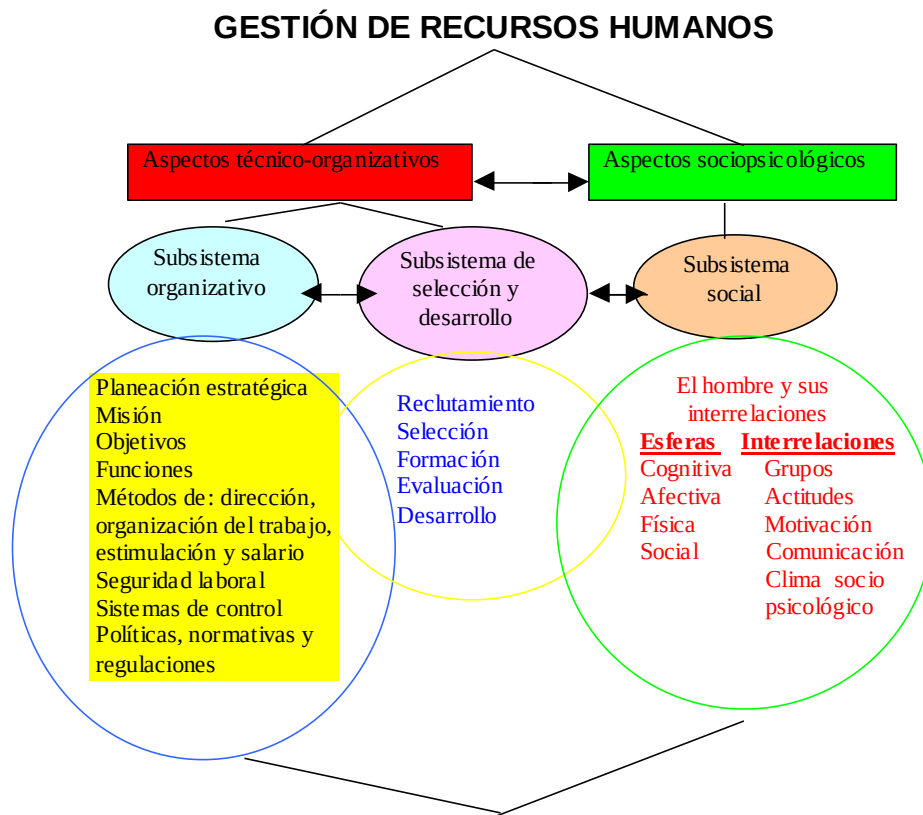
En el modelo propuesto se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

Se reconoce en el mismo el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del **análisis y descripción de los cargos y ocupaciones**, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. La relación entre estos subsistemas es recíproca interactuando cada uno con el resto.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

El **subsistema organizativo** es la base del sistema de gestión de recursos humanos y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control.

En dicho subsistema se parte de la planeación estratégica de la organización y derivado de la misión y los objetivos generales, se perfilan los objetivos de la gestión de recursos humanos.



EFICIENCIA, EFICACIA Y SATISFACCIÓN LABORAL
Fig. 1.12 Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos

Sobre la base de la misión, los objetivos y las funciones se determina la estructura de la organización de la cual se derivan las necesidades de personal.

Pertenecen por igual a este subsistema los principales métodos empleados en la organización del trabajo, salarios, estimulación, la seguridad laboral, los sistemas de control y las normativas y regulaciones existentes sobre política laboral.

El subsistema de **selección y desarrollo** tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización.

El **subsistema social** abarca el hombre y sus interrelaciones, se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas.

1.4. Breve reseña histórica del trabajo visto a través de la función de organización del trabajo, la organización de la producción o los servicios y organización de la dirección.

La división y cooperación y luego la integración y colaboración han sido las características principales del trabajo, hasta hoy día.

A continuación se presenta una breve reseña histórica de la división e integración del trabajo vista a través de la función de la organización, de la dirección, la organización de la producción, del diseño, análisis, descripción y valoración de cargos u ocupaciones.

1.4.1 Prehistoria

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia.

La distribución del trabajo por sus miembros, por el sexo, la edad y las características físicas, se ubicaron en el primer momento de la división del trabajo presentando así un carácter natural espontáneo.

La evolución histórica del proceso de trabajo sigue en las diferentes etapas y en correspondencia con el desarrollo científico-técnico.

En los pasajes de la biblia hay un ejemplo relacionado con el principio de la organización en función del desarrollo de diferentes actividades, como en el caso en que jetró, suegro de moisés, ante las dificultades de este último para atender a su pueblo y dirimir los pleitos, le recomendó escoger un grupo de hombres y distribuir esa función, ahí se aprecia el carácter limitado del alcance de la dirección. (éxodo 18: 13- 26).

La historia de la humanidad alcanza diferentes niveles de desarrollo, en distintos puntos geográficos; así algunos sitúan los centros de desarrollo de la antigüedad en el lejano oriente: la india, china, egipto y babilonia y otro en la antigua grecia.

Los historiadores reconocen los aportes y el tratamiento dado por la división del trabajo a los filósofos de la antigua grecia, dentro de ellos se puede mencionar a sócrates, aristóteles y en especial a platón.

Platón reconoció en la doctrina sobre la división del trabajo varias categorías, así clasifica las partes del alma en:

- parte racional: debe corresponder a la categoría de los gobernantes y filósofos.
- parte afectiva: a la categoría de los guerreros y la categoría de los artesanos, entrenados para el cumplimiento perfecto de su oficio.

Estas formulaciones muestran el abordaje de la interrelación hombre-trabajo desde épocas tan tempranas del desarrollo del pensamiento filosófico, expresado en la asignación del trabajo sobre la base de las diferencias individuales y otras categorías.

Eurante la edad media, el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario, condicionando el status de clase la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajo consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración.

Si bien en la comunidad primitiva, el esclavismo y el feudalismo el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social, con la revolución industrial y los cambios tecnológicos se produjeron cambios significativos en el proceso de trabajo, que originaron una mayor socialización del mismo.

1.4.2 Revolución industrial

Las grandes transformaciones en inglaterra a finales del siglo xviii, van a influir y determinar el desarrollo de la economía. el sistema artesanal dio paso a la manufactura, con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas.

Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que indica que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas.

La revolución industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

1.4.3 La escuela clásica de la organización científica del trabajo

La escuela clásica de la organización científica del trabajo surge como un intento por parte de frederick winslow taylor (1856-1915), su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos

más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

La denominada escuela clásica (de la organización científica del trabajo), tuvo entre sus principales representantes a frederick winslow taylor, henry lawrence gantt, harrington emerson, henry ford, frank buncker gilbreth y lilliam gilbreth, entre otros.

Frederick taylor (1903) en su libro shop management y posteriormente, en 1911 en su obra “los principios de la administración científica” planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes.”

Los principios abordados por h. taylor llevaban implícito el estudio del trabajo y del individuo, basado en las aptitudes, los rasgos psicofisiológicos y el entrenamiento, ejemplos de estos principios son:

- “Limítase el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal”.
- “Para que el funcionamiento sea eficiente, cada empleado, desde el superintendente auxiliar para abajo, debe tener el menor número posible de funciones que realizar”.
- ...casi todos los actos de un obrero deben ir precedidos de acciones preparatorias de la dirección que permiten a aquél realizar su labor mejor y más rápidamente...”
- “Debe darse al trabajador una dirección exacta y detallada, diciéndoles lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo”.

H. taylor planteaba que “en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito” y enfocaba su teoría sobre la base del denominado hombre de primera categoría, a partir de las cualidades físicas y con la concepción de que el hombre sólo trabaja por dinero.

Un ejemplo es el caso de un trabajador llamado Schmidt que sobre la base de sus cualidades físicas e instruido en cuanto a la obediencia absoluta, tenía que transportar en un día 47,5 toneladas de lingotes de hierro.

Miles, R.,(1975) planteaba que “el enfoque de la administración científica resaltaba que, mediante los métodos científicos, se podrían proyectar cargos y entrenar personas para obtener un resultado máximo...Un principio básico en el proyecto del cargo es que éste debe contener un número limitado de tareas relacionadas de tareas, cada una de las cuales requiere habilidades similares y periódicas, de igual grado de aprendizaje.”

Las principales características del diseño de cargo de la escuela clásica de la organización científica del trabajo:

- estudios de trabajo del análisis de tiempos y movimientos
- trabajo fragmentado
- racionalización del trabajo
- descomponen el trabajo en sus elementos más simples
- simplificación de las operaciones manuales
- producción en serie
- repetición constante del trabajo
- poca capacitación caracterizado por un rápido entrenamiento para la adquisición de habilidades y destrezas
- trabajo estandarizado, medido y la fases en el tiempo requerido

Uno de los aspectos esenciales que caracterizan esta corriente, es su énfasis en los aspectos relacionados con la organización del trabajo, concibiendo al hombre como un ser netamente económico.

Los principios de esta escuela de la organización científica del trabajo son:

- principios del control
- la especialización
- división de funciones
- la unidad de mando
- la actividad de organización y métodos

Scott, W., y Michell, T., (1976) concluyen que la administración científica trataba de proyectar lo siguiente:

- encontrar la mejor manera para que las personas se muevan, localicen y manejen físicamente una tarea
- segmentar los cargos tareas repetitivas y fácilmente
- conseguir instrumentos y equipos de manera que minimicen el esfuerzo y pérdida de tiempo
- construir el ambiente de la fábrica de tal manera que el ruido, la ventilación y otras facilidades de apoyo no reduzcan la eficiencia;
- proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, como transportadores, seguidores y otras máquinas para reducir acciones innecesarias;
- eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionadas con la tarea ejecutada.

- Modelo taylorista de formación de los contenidos de trabajo

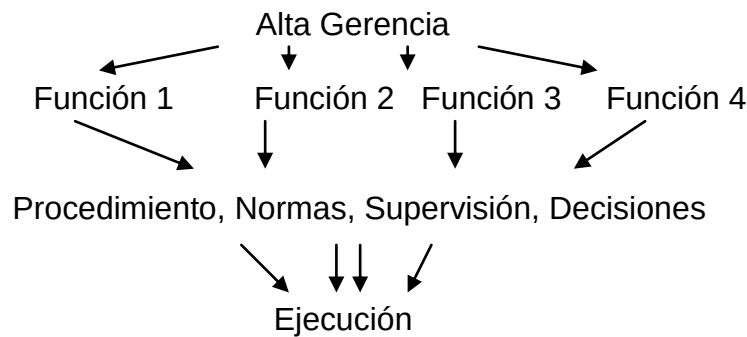


Fig. 1.13 Modelo taylorista de formación de los contenidos de trabajo Alahama, R. (2004)

1.4.4 Teoría clásica de la organización

Henry Fayol (1841-1925), fue un representante de la administración en la organización. Desarrolló postulados que estudian la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales.

H. fayol planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.

Los catorce principios de administración de Fayol, H. que se expresan en “Industrial and General Administration” (1908), y que es necesario reseñarlos brevemente, son:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación de los intereses individuales a bien común.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

1.4.5 Teoría de la transición

Otros que aportaron dentro de la teoría de la transición fue Parker, M. (1942) que formula los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que tienen un papel preponderante las relaciones

interpersonales y la comunicación, y hace énfasis, además, en la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

Barnard, Ch. (1971) formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar.

En el ámbito económico y social al comienzo del siglo XX se suceden grandes cambios desde el punto de vista social y del desarrollo científico-técnico que transforman el panorama del proceso de trabajo.

La producción en serie, la fragmentación del trabajo, la superespecialización, las líneas de la producción, la concepción del hombre como un ser económico son las principales características del proceso de trabajo en esta etapa. La agrupación de gran cantidad de personas destaca su carácter social.

1.4.6 Escuela de las relaciones humanas

Un viraje radical en el centro del objeto de estudio de la administración y como reacción a la escuela clásica, fue la denominada escuela de las relaciones humanas, la cual coloca al factor humano como eje central, concibiendo fundamentalmente al trabajador como *homo social*.

En dicha corriente obviamente existió una intensa participación de la psicología, al colocarse el factor humano como objeto de estudio común. Esta escuela se sustentó en los archiconocidos experimentos Hawthorne realizados por Elton Mayo.

E. Mayo, F. Roethlisberger y W. Dickson en los experimentos Hawthorne de la Western Electric buscaban las condiciones materiales para mejorar la productividad, y se encontraron también que las relaciones interpersonales actúan en el mundo del trabajo.

No crearon métodos, técnicas nuevas, sin embargo descubrieron que eran importante los complejos procesos psicológicos que estaban tras las relaciones humanas. Las relaciones informales son una necesidad a tener en cuenta en el trabajo.

1.4.7 Modelo burocrático

El modelo burocrático surge en la década de los años 40, representando un nuevo giro en la administración, la misma tenía una orientación basada en la escuela clásica, donde se persigue mediante la determinación de normas, prescripciones y la división de funciones, la no interferencia de las emociones en el desempeño laboral.

Sin embargo se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela, en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática y racional, legal o burocrática.

El modelo burocrático se desarrolla con la concepción mecánica de la organización de dirección, de la producción y del trabajo.

1.4.8 La teoría estructuralista

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, la cual trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos, tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

1.4.9 Escuela neoclásica

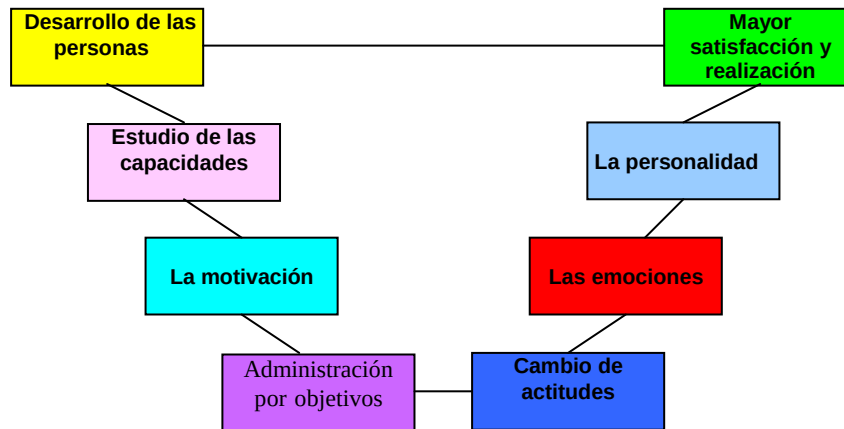
También la denominada escuela neoclásica surge también alrededor de la década de los años 50, con un marcado carácter ecléctico y empirista, la cual tiene entre sus principales representantes a Peter Drucker.

Sus preceptos se basan en la teoría clásica de la organización científica del trabajo y aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como: la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, el liderazgo, el estilo de dirección y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, donde hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados.

1.4.10 Teoría behaviorista

A la tradicional administración de personal, le sigue la llamada administración de los recursos humanos que inicia con la teoría behaviorista de la administración.

A partir de la década del 50 la teoría behaviorista de la administración, hace marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo, tratando aspectos de marcada orientación psicosociológica tales como:



Se distinguen al respecto los trabajos realizados por K. Lewin, J. Argyris, D. Mc Clelland, también la pirámide de las necesidades de Maslow, A., (1954) cuyos fundamentos se basan en niveles de necesidades y realización, F. Herzberg señala dos factores que intervienen en la motivación: los factores de higiene y los motivadores y D. Mc Gregor, plantea la teoría X y Y en la que concibe al empleado como motivado y creativo. Resulta evidente el papel representado por la psicología en dicha tendencia, al ver sus principales representantes.

También El “Programa J” de capacitación de puestos en EE.UU, y los “Grupos T de Capacitación” en Inglaterra.

1.4.11 Escuelas de los sistemas

En el desarrollo de la filosofía hay indicios del término sistemas, Aristóteles planteaba “que el todo, es más que la suma de las partes” así comienza el camino hacia la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas es un producto de la evolución de la sociedad, de la revolución científico-técnico y abre sus puertas a la integración en el trabajo desde un punto vista teórico y metodológico.

La teoría de sistemas es un enfoque que por su funcionalidad, aplicabilidad y consistencia ha permeado las diferentes ramas del conocimiento, entre las cuales no se puede sustraer a la dirección.

La concepción de que la administración es un sistema se comparte por la mayoría de los estudiosos de esta compleja esfera del conocimiento; así se puede distinguir la existencia de una denominada escuela sistémica de la administración. Esta escuela tiene entre sus bases las formulaciones de Luwidg Von Bertallanffy 1950 sobre la teoría de sistemas.

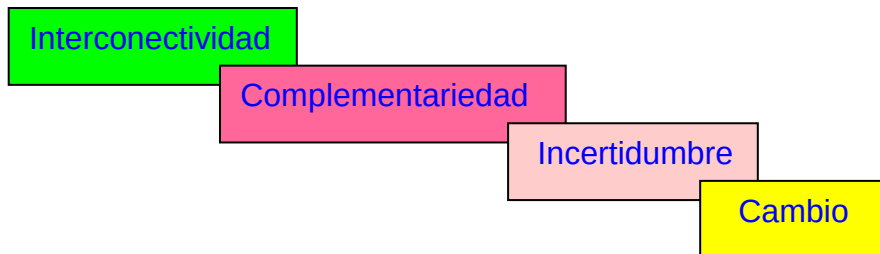
Entre los principales representantes de los distintos enfoques de la escuela sistémica se encuentran C. Shannon, N. Wiener, T. Parsons, A. Hall, S. Optner, J. Forrester, R. Likert, D. Katz, R. Kahn y E. Trist, entre otros.

-¿Qué es un sistema?

Se puede definir el sistema como un conjunto de elementos que interactúa entre sí y el entorno, en función de un objetivo y contiene propiedades como:

- totalidad
- sinergia
- la estructura
- organización interna
- cualidad resultante (sistémica)
- interrelación con el medio

Forrester, J., (1961) desarrolló la teoría de la dinámica de sistemas y planteó las cualidades que tienen los principios del pensamiento sistémico son:



También Forrester, J. (1961) desarrolló “las leyes de la dinámica de sistemas, que son:

- Fragmentación (si se divide un sistema pierde dinámica, así la departamentalización de forma tradicional reduce la dinámica empresarial)
- Presiones (cuanto más se presiona un sistema más presiona este en sentido inverso)
- Mejoras aparentes (cuando presionamos un sistema este mejora para después empeorar)
- De las demoras (existe un tiempo entre la decisión y el resultado)
- De los ciclos (un ciclo positivo será seguido de un ciclo negativo, luego de otro positivo)
- Límite al crecimiento (todo sistema tiene por lo menos un límite al crecimiento)
- De la palanca (si eliminamos el límite más importante o más potente el sistema ganará dinamismo en forma más que proporcional)”

Dentro de esta escuela existen diferentes posiciones que hacen énfasis en modelos matemáticos, los modelos de comunicación, sentando las bases de la ciencia de la comunicación, ingeniería de sistemas, las leyes de la dinámica de sistemas la Cibernética como ciencia del control, las elaboraciones sociológicas en el campo de las organizaciones y el enfoque sociotécnico por el carácter integrador del aspecto social y tecnológico.

Entre las principales formulaciones que sustenta el enfoque sociotécnico se pueden señalar los resultados de las experiencias de Trist, E. et al. (1963) en las minas

Tavistock, donde se llegó a la conclusión que los resultados en el desempeño empresarial no dependen sólo de la tecnología, ni del factor humano, sino que son la resultante de una adecuada interrelación entre estos aspectos del sistema.

Los estudios del trabajo analizaban de forma lineal esta problemática; fragmentaban, simplificaban y analizaban por separado el trabajo de una forma mecánica, pero los problemas implican múltiples variables con elementos externos del sistema de las organizaciones y el enfoque sistémico se opone a todo esto.

También el conocimiento de las partes es importante pero hay que concebirlo como partes de un todo, cualquier cambio significativo en una de ellas va a tener consecuencias en el todo.

Hablar de un todo tiene lógica cuando existen partes, al igual que hablar de partes adquiere sentido cuando existe un todo; por lo que hay que valorar estos nexos en sentido sistémico y reconocer su carácter holístico y sinérgico. Esto implica analizar el sistema y sus componentes cuyas interacciones adquieren una dimensión cualitativa diferente.

El enfoque sistémico tiene profundas repercusiones en la concepción del proceso de trabajo en las organizaciones, en la empresa.

La división y cooperación de trabajo pasa por la manufactura y el sistema fabril y llega hasta la década de los 50 y la de los 60 del siglo XX, se inician atisbos de la integración y colaboración pero la división y cooperación de trabajo llega hasta nuestros días.

1.4.12 Desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional se desarrolla fundamentalmente por grupos de científicos del comportamiento, psicólogos, y consultores de empresas en la década de los años 60, y tiene su centro, en el estudio del crecimiento planificado de las organizaciones.

En sus bases se encuentran los trabajos realizados sobre los grupos de entrenamiento y los entrenamientos de sensibilidad, así como concepciones de la biología sobre la evolución de los organismos vivos y la dinámica del cambio.

También en su seno se crearon un grupo de técnicas propias tales como el desarrollo de equipos, suministro de informaciones adicionales, análisis transaccional, reuniones de comportamiento, tratamiento de conflictos intergrupales, laboratorios de sensibilidad, el proceso del cambio, de gran utilización en los enfoques actuales de la administración.

Los principales representantes de esta tendencia son C. Rogers, R. Lippitt, R. Blake, J. Mouton, H. Leavitt, E. Schein y W. Bennis entre otros.

Leavitt, H., (1963) señala el impacto de la tecnología y del ambiente en el diseño de cargos, a través de sistemas multivariados que interactúan en las organizaciones:

-Tareas

Es la razón de la existencia de la organización: la producción y los servicios.

-Tecnología

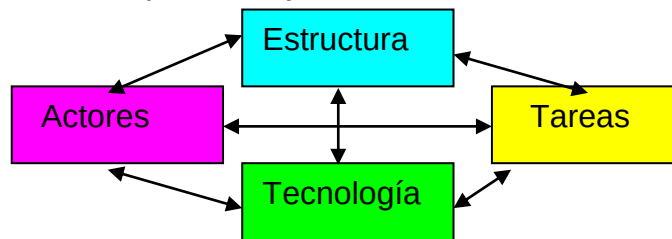
Los instrumentos técnicos (invenciones para resolver problemas como medida de trabajo, computadores incluyendo máquinas y programas.

-Estructura

Los sistemas de comunicación , de autoridad (u otros papeles) y de flujo de trabajo.

-Actores

Generalmente son personas y sus características,



El diseño de cargos con el enfoque superespecializado trae las situaciones del ritmo de trabajo que son: tareas monótonas, repetitivas y producen efectos negativos sobre la motivación y la actitud de los empleados, que a su vez, repercuten desfavorablemente en la productividad.

Los psicólogos organizacionales desarrollan nuevas ideas sobre la motivación:

- personas deben pertenecer a una organización
- empleados que se limitan a realizar su tarea
- trabajo exigente y variado

1.4.13 Sistemas sociotécnicos del diseño de cargos

En la década del 50 los enfoques sistémicos influyen en el trabajo y las organizaciones y sientan las bases de los sistemas sociotécnicos que tienen la importancia de combinar los factores tecnológicos con los factores sociales.

El enfoque de sistemas sociotécnicos en el diseño de cargos busca concentrarse en un todo interrelacionado.

Hay elementos técnicos del proceso de trabajo, que surgen a partir de la década de los 60 del siglo XX y subsisten hasta el momento actual.

Los enfoques de sistemas sociotécnicos tienen gran aplicación en la organización del trabajo, organización de la producción y los servicios, organización de la dirección y el diseño de cargos, los que se traducen en metodologías que tratan de resolver la motivación, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales.

Las metodologías son:

Rotación de puestos

La rotación de puestos consiste en mover a los trabajadores de una tarea para otra.

Las características son:

- no implica cambio del tipo de tarea o actividad
- mover a un empleado hacia otro cargo, sin fijarlo
- siguen siendo repetitivas, simples
- las tareas son del mismo grupo
- no hay necesidad de calificación anterior
- no hay métodos o técnicas nuevas
- no hay que aumentar necesariamente sus responsabilidades

El objetivo es:

- diversificar las tareas.
- aumentar el interés por el trabajo
- atenuar la fatiga con el cambio de actividad

Ampliación de tareas

En la ampliación se pretende superar la excesiva fragmentación de las actividades, agrupando o mejor dicho sumando en un mismo puesto de trabajo varias tareas de una misma naturaleza, de la misma complejidad y calificación.

Con la ampliación del cargo se trata de combatir la monotonía en el trabajo, la tendencia a lo marcadamente tecnológico ocasionado por los métodos de producción en serie. Las personas son motivadas por el trabajo significativo que lleva al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Los objetivos de ampliación del cargo son:

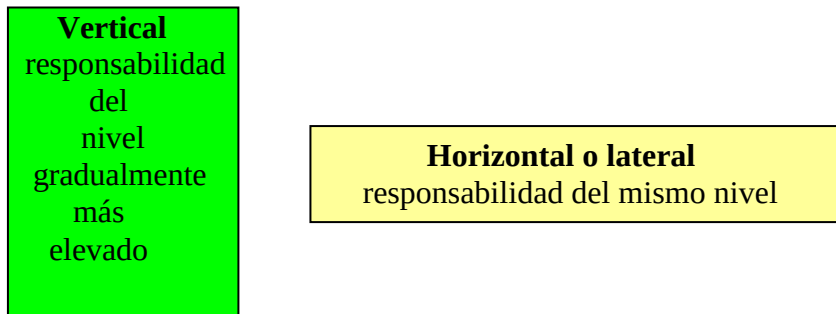
- significación del trabajo
- innovación
- motivar la aceptación de responsabilidad para los niveles más bajos de la organización
- ofrecer oportunidades significativas
- satisfacción de las necesidades sociales y personales.
- contribuir o reducir la monotonía
- aumentar el interés

Herzberg, F., (1966) es uno de los pioneros que propone el enriquecimiento del cargo. El enriquecimiento consiste en ampliar los objetivos y la responsabilidad ante las tareas del cargo.

Las características del enriquecimiento de cargos son:

- trabajo significativo
- el contenido del cargo está relacionado con la satisfacción en el mismo.
- satisfacción en el cargo es la principal motivación del trabajo
- capacidad de expresión
- autonomía
- libertad personal

El enriquecimiento del cargo puede ser:



Se aplica al integrar las tareas de ejecución con las funciones técnicas, como son:

- preparación del trabajo
- mantenimiento
- planificación
- control

La teoría del enriquecimiento del puesto de Hackman, R., y Lawler, E., (1974) ponen al hombre en el centro del diseño del cargo e identifican cuatro dimensiones de un cargo:

- variedad
- autonomía
- identidad con la tarea
- feedback

En un cargo que posea esas cuatro dimensiones en alto nivel, cuanto mejor y mayor sea el desempeño del empleado, mayor será la satisfacción obtenida con la experiencia.

Varios estudios han incluido experimentalmente cambios en el diseño de cargos, utilizando seis dimensiones, definidas por Turner, A., y Lawrence, P., (1965) de la siguiente manera:

1. Variedad. Reside en la gama de operaciones del trabajo o en el uso de diversos equipos y procedimientos que el cargo exige del trabajador. Los cargos con elevada variedad son más desafiantes, ya que los empleados deben usar una amplia gama de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.

2. Autonomía. Se refiere a la mayor autonomía que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que deberá utilizar y decidir que deberá seguir.
3. Identificar con la tarea. Se refiere a la posibilidad del empleado de realizar el segmento de trabajo entero o global y poder identificar claramente los resultados de sus esfuerzos.
4. Feedback. Se refiere a la información que el empleado recibe mientras está trabajando y que le revela la forma como está desempeñando su tarea.
5. Relaciones con otros. Se refiere al grado en que el cargo permite que el empleado en el trabajo establezca relaciones informales.
6. Oportunidades de amistad. Se refiere al grado en que el cargo permite al empleado hacer amigos en el trabajo.

Lawler, E., y Hackman, R., (1974) confirman en sus investigaciones la influencia de esas seis dimensiones en la motivación y satisfacción de los empleados:

1. las cuatro dimensiones profundas afectan la calidad del trabajo más fuertemente que la productividad
2. las cuatro dimensiones profundas afectan fuertemente la satisfacción, la motivación y el ausentismo
3. las dimensiones interpersonales (relaciones con otros y oportunidades de amistad) tienen poco impacto en la satisfacción personal y en la motivación
4. las cuatro dimensiones deben estar presentes para se cumpla enteramente su finalidad
5. hay grandes diferencias individuales en la manera como los empleados reaccionan a los trabajos con dimensiones profundas en alto grado
6. muchos cargos gerenciales y de oficina son tan bajos en las dimensiones profundas, como lo son los cargos de líneas de montaje
7. muchas veces, los supervisores no se dan cuenta de los cargos de sus subordinados
8. el supervisor es, muchas veces, el mayor bloqueo al enriquecimiento del cargo
9. la ampliación del cargo produce deseo de mayor ampliación, el cual genera a su vez un deseo superior de mejoramiento.

En este período Thorsrud, E., (1972) propone nuevos métodos para el diseño de los cargos a partir de las siguientes hipótesis:

1. ampliación o enriquecimiento de los cargos
2. mejoría de las condiciones para un aprendizaje continuo en los cargos, a través del aumento de la variación, de mayor control de los inputs y outputs de la tarea y de introducirse en los procesos de resolución de problemas en el cargo
3. participación en la coordinación y toma de decisiones reforzadas con el aprendizaje y la resolución de problemas
4. apoyo social y respeto mutuo
5. relaciones significativas entre el cargo y el mundo exterior
6. un mejor futuro"

1.4.14 La teoría "Z"

La teoría "Z" (Ouchi, W., 1979) idealizada por los japoneses compagina los intereses por la producción como en la teoría "X" y el interés por el hombre como en la Teoría "Y", pero además logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo.

Así, existe una tendencia actual a mostrar enfoques y puede citarse la denominada teoría "Y" de Douglas McGregor en contraposición de la "X", ya que en la nueva teoría se plantea que el ser humano no sólo acepta responsabilidad sino que también la busca, así como que no sólo la amenaza y el castigo son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos.

La Teoría Z es centrar el interés en las personas, en los valores y objetivos compartidos y la participación de los trabajadores a través de los círculos de calidad.

A principios de la década de los años 80 surgió en los Estados Unidos la "Teoría de la Excelencia" lo que fue una revolución en el mundo empresarial.

1.4.15 Los grupos (semi)autónomos

Los distintos modelos de sistemas productivos han llegado hasta nuestros días y son una combinación de los factores tecnología, procesos y personas.

Los grupos (semi)autónomos integran varias personas configurando la organización del trabajo la mezcla de personas, recursos y economía del tiempo, la organización de la producción o de los servicios (las relaciones de operaciones y logística) y la organización de la dirección.

La integración de grupos (semi)autónomos que van más allá del puesto de trabajo, del área del taller, de la sección, del departamento, a nivel de procesos o proyectos de la empresa.

Los grupos (semi)autónomos tienen dos dimensiones una desde el punto de vista técnico, el proceso de trabajo y la dimensión social cobra verdadera importancia de la empresa.

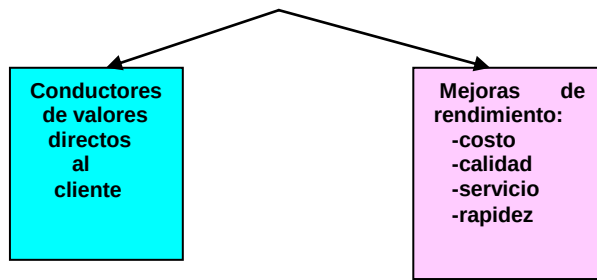
En los modelos productivos de gestión integrados y los sistemas de trabajo en los grupos (semi)autónomos las exigencias no pueden ser individuales sino grupales.

El nivel de integración asimila la ejecución más las funciones intelectuales o de dirección se trata de subsistemas integrados en tiempo y espacio y en el mismo grupo de personas.

1.4.16 Reingeniería

La Reingeniería de Hammer, M., y Champy, J. (1994) tiene su centro en concepto de proceso y definen como un proceso de negocios "un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente".

El rediseño de procesos basa en las siguientes mejoras:



Los tipos de cambios que produce la Reingeniería:

1. Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de procesos.
2. Los oficios cambian: de tareas simples a trabajos multidimensionales (polivalentes).
3. El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
4. La preparación para el oficio se modifica: de entrenamiento a educación.
5. El enfoque de medidas de atribuciones y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
6. Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
7. Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.

Las características de la Reingeniería, de los procesos de negocio rediseñados son:

1. Varios oficios se combinan en uno.
2. Los trabajadores toman decisiones (expresadas tanto en el enriquecimiento horizontal como vertical).
3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural (los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas).
4. Los procesos tienen múltiples versiones (fin de la estandarización).
5. El trabajo se realiza en el sitio razonable.
6. Se reducen las verificaciones y los controles.
7. La conciliación se minimiza.

1.4.17 Recursos humanos

El término recursos humanos, según Puchol, I. (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada escuela de las relaciones humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés. el primer congreso mundial sobre recursos humanos fue en Washington en 1986.

1.4.18 Panorama actual

Los cambios ocurridos en los últimos años (última década del siglo XX y lo que va del siglo XXI) en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Se puede afirmar que en el panorama actual de la gestión coexisten y se complementan diferentes posiciones teóricas y metodológicas.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David Mc Clelland uno de los pioneros. Luego es retomado en los 90 con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

El concepto actual de las competencias laborales es uno, de los conceptos pioneros, que permitió la integración y colaboración del trabajo.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

En el funcionamiento del mundo empresarial hay funciones de dirección como la planificación, organización, liderazgo y el control pero por las exigencias de la gestión se produce una nueva función de las organizaciones, surgen entonces los sistemas de gestión global.

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano.

El modelo de "producción ajustada, aligerada, o de alto rendimiento" (Lean Production) es otro que aporta a la organización de producción, dirección, el diseño de cargos y al análisis y descripción de cargos.

El modelo de producción ajustada desarrollado fundamentalmente en Japón (como es el caso del llamado toyotismo) en EU, y Europa. Ahalama, R., (2004) señala "la producción ajustada, tiene como prioridad el incremento de la productividad, y la creación de condiciones para la competitividad y el empleo, reconoce que es necesario prestar mayor atención a la vida laboral y familiar."

Los sistemas de producción ajustada, de alto rendimiento o Learn Production son más productivos y tienen sus objetivos en los costos, la calidad, y el tiempo.

Los sistemas de Producción Ajustada se basan en la flexibilidad de las tareas, la identificación con el objetivo de la calidad total y el mejoramiento continuo y también pretenden atender las necesidades de los trabajadores.

La Producción Ajustada o de alto rendimiento se basa en:

- Rotación de puestos
- Gestión de Calidad Total
- Existencias Justo a Tiempo
- Trabajo en Equipo
- Delegación de mayor responsabilidad
- Toma de decisiones que pasa de las estructuras de dirección a los grupos constituidos
- Integración de funciones con el objetivo de incrementar la calidad
- Incremento continuo de la productividad
- Respuestas acordes a las exigencias de las nuevas tecnologías.
- la participación en los beneficios
- estabilidad en el empleo
- remuneración en función de las competencias
- las calificaciones
- programas de socialización para infundir valores de la organización.

Estos elementos de carácter o dimensión técnica pretende conjugarse con algunos elementos psicológicos y sociales.

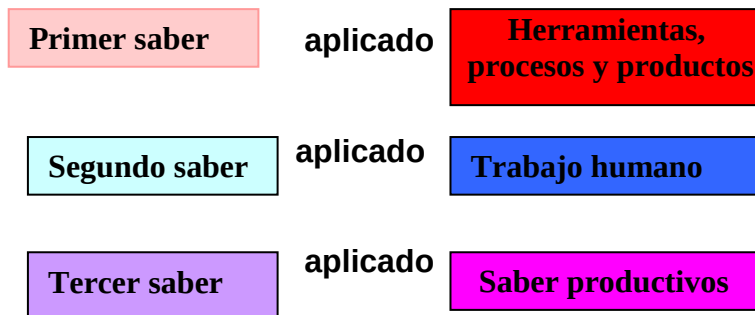
La teoría "Alfa" cuyo autor es Francisco Javier Palom, formula el papel preponderante del conocimiento y del otorgamiento de poder, las cuales son consideradas las claves de la dirección contemporánea.

La sociedad futura es la sociedad del conocimiento Drucker, P. (1992) y se introducen técnicas de planeación estratégica de los recursos humanos. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad.

En la época del renacimiento trajo a la luz un valor, el conocimiento, pero la sociedad y el mundo desde varios siglos ha erigido una fuerza social, más que un valor es la fuerza, que hoy todavía queda, de la jerarquía y el poder.

El mundo empresarial va pasando de la jerarquía y el poder a la gestión del conocimiento, la organización aprende convertido en recurso esencial.

Drucker, P. (1992) señala que "la función de la organización es hacer que los saberes sean productivos".



La gestión del conocimiento es una función que a través, las competencias de las personas y de la organización, aplica al saber- hacer a la empresa, para dar respuesta a:

- mejoras constantes y permanentes
- diseño de las estrategias
- las cooperaciones
- respuestas globales de toda la organización.

En la división del trabajo el saber especializado, se basa en que las personas que realizaban las funciones de dirección se separan de las funciones de ejecución.

En el contexto actual el saber existente tiene que ser de una manera sistemática y sistémica para todos los empleados por igual.

Las competencias desarrolladas por los empleados tienen:

- la aplicación del “saber y querer” a los procesos de trabajo
- desarrollo individual y a grupos de las personas.

Alahama, R.,(2004)plantea que la empresa que hace gestión de conocimientos, o la organización que aprende (Learning Organization) “facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y donde este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento.”

Los enfoques de sistemas, círculos de calidad, la calidad total, la dirección integrada por proyectos, el sistema de gestión global, de la gestión de procesos, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la organización de redes, de coordinaciones de las comunicaciones y las decisiones dinámicas, organizaciones que aprenden y las últimas tendencias de organizaciones inteligentes y de redes del trabajo que llevan a estructuras totalmente flexibles y cambiantes a la innovación.

Todos estos espacios tienen cabida en la organización hasta hoy en día, para el diseño y el análisis, descripción y valoración de cargos.

1.5 La división y la integración en el proceso de trabajo

La división y cooperación del trabajo consiste en la fragmentación, la simplificación de tareas y los elementos dentro de los procesos de trabajo.

En la misma medida que se establece la división del trabajo hay que establecer la cooperación. Cuando es mayor la división del trabajo, también es mayor la necesidad de cooperación.

La división y cooperación del trabajo determinan la distribución de las actividades de los trabajadores en el proceso y las formas de agrupación de los mismos, y se establece que es necesario elevar y perfeccionar la cooperación entre las partes. La diversificación y la especialización de las capacidades individuales llevan a la más extrema división del trabajo.

Hoy día resulta prácticamente imposible coordinar e interrelacionar la multiplicidad de las partes y la complejización de las mismas, ahora se trata de la integración y la colaboración.

Los principios de organización de la división y cooperación del trabajo que han dominado a las empresas durante más de un siglo, siguen todavía vivos, pero hoy se opacan a la luz de la integración.

Tyson, S., y Jackson, T. (1997) plantean la integración del trabajo a nivel global de la organización, y se refiere a cinco elementos básicos:

- Conocimientos
- Recursos materiales
- Procesos humanos
- Posicionamiento estratégico
- Estructuras

¿Qué es la integración en el trabajo?

Es la síntesis, la fusión desde el nivel de puesto de trabajo o área de trabajo, pasando por talleres, secciones, departamento, fábrica, empresa a través de los procesos o proyectos, como un todo.

La integración posee como características:

- integrar los procesos principales de trabajo a nivel del puesto hasta el nivel de la empresa como un todo.
- disminuir el peso de la división del trabajo.
- disminuir la influencia de la división tecnológica sobre la división funcional.
- aumentar el peso de la colaboración.
- aumentar la complejidad necesaria de los trabajos para integrar funciones.
- definir los contenidos de trabajo para cada empleado y del conjunto de empleados según la forma de la agrupación adoptada para que funcione como un todo.

- integrar las competencias para cumplir exitosamente la misión de trabajo.

La integración requiere de una dimensión técnica y una dimensión social como un elemento fundamental, desde el punto de vista socio psicológico: grupos, comunicación, liderazgo, motivación y clima socio psicológico

1.5.1 Modelo integrativo de los contenidos de trabajo

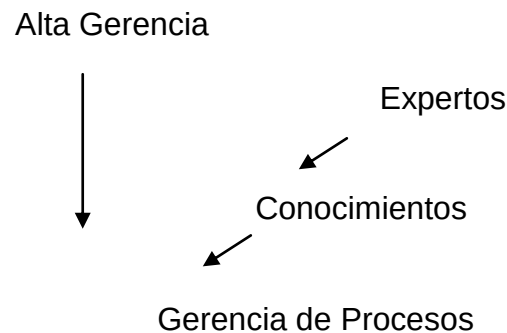


Fig. 1.14 Modelo integrativo de los contenidos de trabajo Alahama, R., (2004)

1.6 Resumen de rasgos y tendencias del actual del trabajo

Los rasgos y tendencias fundamentales en la organización del trabajo en función del diseño, análisis, descripción y valoración de cargos, pueden resumirse así:

- los procesos del trabajo deben concebirse con un carácter técnico científico y social
- bases tecnológicas y sociales caracterizados en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos) y la motivación como paradigma humano.
- enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de procesos polivalentes.
- los sistemas caracterizados por la proyección estratégica
- estructuras organizativas aplanadas o integrales
- descentralización
- flexibilidad
- función integral y procesos integrales de la empresa con el entorno no desde ningún departamento, taller, sección o área de la organización
- enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical)
- competencias en su sentido recto
- consenso en el análisis
- calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo
- trabajo en equipos
- procesos conduciendo a los clientes de los valores añadidos
- valores compartidos
- nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones subsistema informático
- gestión de la información la gestión del conocimiento
- participación, implicación o involucramiento de los empleados en todas sus actividades.

- el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo
- comportamiento ético
- conservar el sistema ecológico
- lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Ejercicios

1. ¿En qué consiste la función de organización?
2. ¿Qué tareas tiene la función de organización?
3. ¿Qué es el subsistema organizativo dentro de la gestión de recursos humanos?
4. ¿Qué papel de la planeación estratégica juega en el análisis y descripción de los cargos y ocupaciones?
5. ¿Qué situaciones provoca el enfoque superespecializado en el diseño de cargos?
6. ¿Cuáles son los rasgos y tendencias fundamentales en la organización de trabajo, en función del diseño, análisis, descripción y valoración de cargos?
7. ¿Son inseparables del cargo de un empresario las tareas de acción a las de reflexión y pensamiento?
8. ¿Por qué el sistema logístico tiene relación con el análisis y descripción de cargos?
9. La división y cooperación de trabajo subsiste hoy en día ¿Qué usted cree de esa afirmación?
10. ¿Por qué la escuela de la organización de trabajo resulta anacrónica?
11. ¿Por qué se aplican los métodos sociotécnicos en el diseño de cargos?
12. ¿Por qué la organización del trabajo, la organización de la producción y la organización de dirección se encuentran inseparablemente unidas?

Capítulo 2 El principal objeto de la interrelación hombre-trabajo: las competencias

2.1 Introducción

El trabajo como proceso social, no es un elemento estático ni desde el punto de vista del trabajo como proceso general, ni de un trabajo específico en particular, condicionando las diferencias de las características del trabajo, las exigencias y requerimientos para el desarrollo del mismo.

El proceso de análisis, descripción y especificaciones no existe en abstracto, sino que está vinculada a diferentes formas de actividad humana; en este caso fundamentalmente a la actividad laboral que es un producto de la interacción hombre-trabajo.

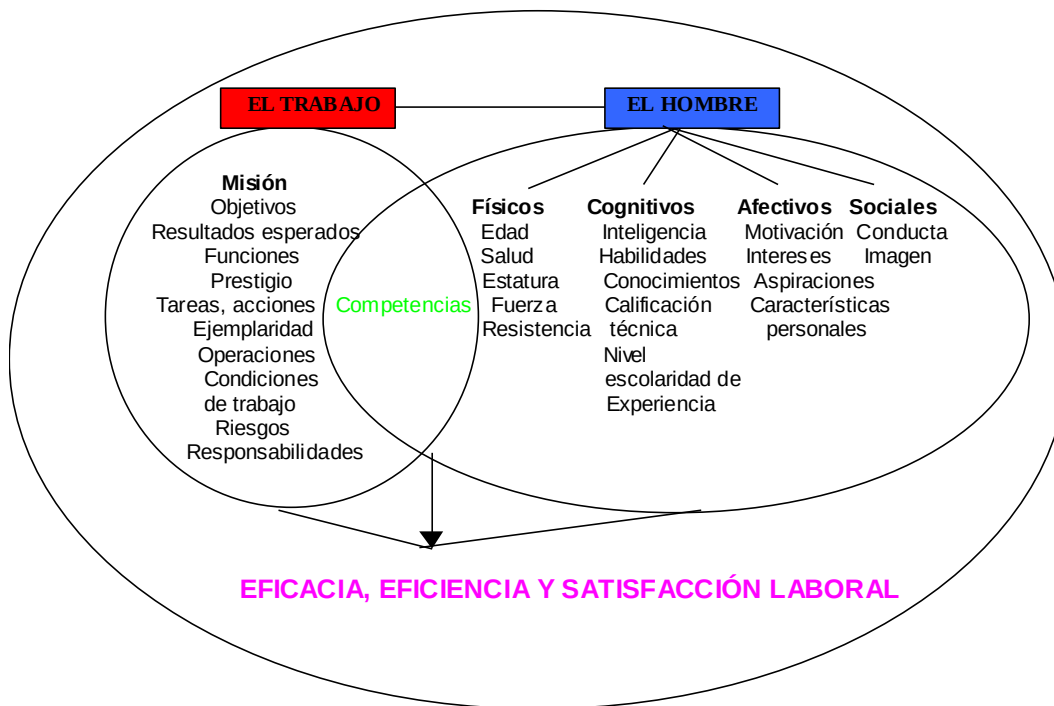


Fig. 2.1 Modelo de la interrelación hombre-trabajo (Zayas, P., 2002)

2.2 El trabajo

Es vital en nuestra concepción teórico metodológica la teoría de la actividad por ser el trabajo una actividad transformadora por excelencia.

La psicología del trabajo profundizó desde el punto de vista teórico metodológico en el estudio psicológico de la actividad laboral y su estructura, e introdujo los términos exigencias laborales y premisas de rendimiento, de gran trascendencia desde el punto de vista teórico y metodológico en el estudio del trabajo y cuyos resultados se valoran en esta propuesta.

Häcker, W (1986) define a la actividad laboral como “una unidad funcional de procesos motivacionales, volitivos, cognoscitivos (perceptivos, mnésicos, intelectuales) y motores”.

Según este mismo autor, la actividad laboral está caracterizada por las siguientes propiedades psicológicas relevantes:

- es una actividad consciente dirigida a un fin determinado.
- está dirigida a la realización de un objetivo como resultado anticipado (producto) que:
 - existe en la imaginación antes de la acción
 - se regula de acuerdo con la voluntad del objetivo consciente
 - durante su ejecución se desarrolla fundamentalmente la personalidad.

Plantea además que los componentes psíquicos de la actividad laboral están determinados por la tarea de trabajo y que la unidad básica del análisis psicológico de la actividad es la acción, definiendo por acción la unidad psicológica más pequeña de la actividad regida por la voluntad.

Se coincide con las propiedades planteadas por Häcker, W., pero es necesario resaltar que la actividad laboral no se desarrolla en abstracto sino implicada dentro de un marco de interrelaciones sociales y personales concretas donde hay incidencias de la cultura organizacional y los elementos de carácter axiológico, donde el sujeto participa en la construcción de las competencias laborales que sirven de base al desarrollo exitoso de la actividad.

En la categoría actividad se puede distinguir un plano externo y un plano interno, no existiendo un isomorfismo entre ambos. El que los aspectos externos determinen los internos no quiere decir que exista una identidad. Al decir de Lomov, B., (1984) “La tarea de la psicología no consiste en separarlas en su inicio y después buscar como se unen, sino al estudiar la ‘parte externa’ de la actividad descubrir la ‘parte interna’; con más exactitud comprender el papel real de lo psíquico en la actividad”. Las competencias son mecanismos psicológicos del sujeto en el desarrollo de la actividad laboral.

La categoría actividad tiene múltiples acepciones y es enfocada desde los más disímiles puntos de vista filosófico, gnoseológico, sociológico, como sujeto en el proceso de investigación y sinónimo de personalidad, de individuo o de hombre.

La categoría sujeto es el ser humano concreto activo y transformador, portador de una personalidad que de forma consciente dirige y regula el proceso de su actividad vital en su implicación en el medio.

La categoría trabajo resume actividad sujeto-objeto, es una unidad funcional de las características del trabajo con los procesos cognoscitivos, motivacionales, volitivos, motores y sociales que se encarga de transformar de medio. Es un producto de la interacción hombre-trabajo.

La situación actual en el mercado de trabajo se caracteriza por un entorno competitivo, mal definido y en constante cambio, la tendencia a la estructuración de organizaciones planas, la paulatina desaparición de trabajos poco calificados por la necesidad de manipular tecnologías con cierto nivel de complejidad para ejecutarlos, el dominio del idioma, la formación en gestión, el trabajo en equipo, el dominio de técnicas de trabajo complejas y con una alta especialización tecnológica, la autonomía y la participación en el desarrollo de los diferentes procesos de trabajo y en la toma de decisiones, lo que implica la capacidad de asumir responsabilidades y riesgos, la necesidad de la creatividad, el dominio de la computación y la variedad de habilidades; se habla en la actualidad incluso de la desaparición de los empleos.

El desarrollo de la informática y la globalización que se produce en el mundo contemporáneo, transforman cada día más los procesos del trabajo.

2.3 Marco conceptual del análisis del trabajo

Es de interés en el análisis de esta problemática sobre la relación entre el hombre y el trabajo, en función del análisis, descripción y valoración de puesto, el estudio de las características del proceso de trabajo.

Con vistas al proceso de análisis, descripción y especificaciones de cargo, es necesario hacer un análisis que permita valorar el acercamiento o el grado de correspondencia del trabajo, su naturaleza, estructura y funcionamiento con las características de los candidatos.

Para ello existen un grupo de técnicas y procedimientos, que son denominadas por diferentes autores de las más diversas formas:

- análisis del trabajo (Stanton, E. 1989, Milkovich, G. y Boudreau, J. 1994)
- análisis de tareas (Casas, J., 1992)
- análisis de puestos (Dessler, G., 1994; Sánchez, J., 1993; Cowling, A. y James, P. 1997)
- análisis de cargos (Chiavenato, I. 1993)
- descripción de puestos (Dessler, G., 1994; Sánchez, J. 1993)
- descripción de cargos (Chiavenato, I., 1993)
- especificaciones del puesto (Dessler, G., 1994; Sánchez, J., 1993)

- cualidades idóneas (Casas, J., 1992)
- profesiograma (Casas, J., 1992)
- ficha profesiográfica o fichas de especificaciones (Chiavenato, I., 1993)

También existen formulaciones contradictorias en otros autores como Chiavenato, I. (1993) que plantea: “Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos, la descripción de cargos y el análisis de cargos son perfectamente distintos entre sí. Mientras la descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, cómo lo hace, y por qué lo hace) el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño”. Este planteamiento establece una dicotomía que contradice sus formulaciones.

Existe un alto grado de confusión en los términos empleados por los diferentes autores, al denominar con el mismo nombre a diferentes procesos o con distintos nombres al mismo proceso.

Uno de los objetivos es uniformar la terminología como elemento metodológico orientador en el desarrollo de esta actividad, así como mostrar los métodos y técnicas, en lo que se ha denominado etapa preparatoria, y la introducción de un procedimiento facilitador en la transición y la preparación del instrumento base del proceso de selección, como es el perfil del cargo u ocupación.

Unificar la terminología no significa restringir ni dogmatizar el proceso; si se ha mostrado las diferencias en el tratamiento terminológico es con el sentido de enriquecernos en la diversidad, pero no es menos cierto que es muy necesario al elaborar una metodología, y en la construcción de nuestra ciencia, buscar los elementos comunes que permitan identificar la esencia y que enriquezcan la teoría.

Con respecto a esta problemática Chiavenato, I. (1993), plantea: “Dentro de la confusa terminología del análisis dos términos bastantes relacionados merecen mención especial, las descripciones y la especificación de cargos. Ambos han sido usados indiscriminadamente. Descripción de cargos ‘es una presentación escrita de los principales deberes y responsabilidades que un cargo conlleva’ – Especificación de cargo (o especificación del hombre) ‘es una lista de criterios en términos de capacidad e inclinaciones personales necesarias para el buen desempeño del cargo’.”

En esta misma dirección, Casas, J. (1992) señala: “Aunque para algunos autores los términos identificación de tareas y cualidades del candidato idóneo son equivalentes, para nosotros se trata de dos conceptos diferentes que, siendo complementarios, se refieren a distintos aspectos de los análisis de tareas. Así, mientras que el primero estudia el trabajo propiamente dicho, el segundo describe al trabajador ideal que lo ha de llevar a cabo.”

Por otra parte Sánchez, J. (1993) expresa: “Como vemos se suele entremezclar las descripciones de trabajo con los perfiles profesionales o especificaciones del puesto”.

Antes de abordar los términos empleados, en el proceso de determinación de los principales requerimientos humanos, es necesario precisar el sistema de categorías a emplear en el estudio de estructura del trabajo, ya que la misma condiciona algunas de las diferencias expuestas, así como establecer un sistema uniforme que permita abordar de forma sistemática el objeto. En este sentido, antes de analizar los diferentes conceptos se expondrá el sistema de categorías que asumimos, el cual en cierto modo determina no sólo la terminología, sino que también orienta la proyección del proceso.

Se comenzará adoptando una categoría de base que condiciona en gran parte las diferencias terminológicas, vinculadas con el análisis de la actividad laboral.

Dentro de la terminología empleada se utilizan generalmente los términos trabajo, tareas, puestos, cargos.

El empleo de uno u otro término está vinculado a las concepciones sobre la naturaleza y la estructura del trabajo.

El término puesto es uno de los más empleados tradicionalmente, pero el mismo da la idea de estar referido en esencia al lugar físico donde se desarrolla el trabajo y da idea de inmovilidad, aunque muchos autores lo definen con la misma acepción que el término cargo.

Louart, P. (1994) plantea que un puesto es “una plaza en el proceso organizativo. En este sentido participa de una o varias de las funciones que constituyen subconjuntos coordinados en ese proceso” y Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) lo definen como “un grupo de tareas desempeñadas por una persona.”

Con respecto al término cargo, Chruden, H. y Sherman, A. (1963) lo definen como: “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de otros cargos.”

Livy, B. (1975) plantea que un cargo es “la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama.”

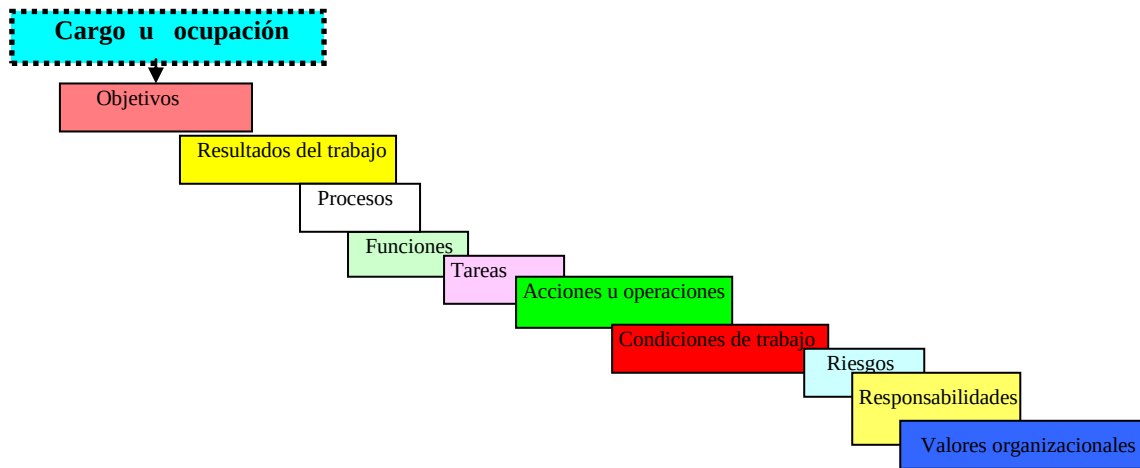
El uso de determinados términos está vinculado con el entorno sociocultural en que se encuentre, adquiriendo un valor particular la relación entre sentido y palabra. Es por ello que preferimos emplear la categoría trabajo para el proceso histórico-social general y utilizar la de cargos u ocupaciones para referirnos a la actividad concreta que desarrolla un trabajador o grupo de ellos.

Alrededor de esta problemática de la organización del trabajo se plantea sobre la base de los cambios que se están operando en el mundo laboral, la desaparición tanto cuantitativa como cualitativa del empleo, refiriéndose en el caso de esta última, a la tendencia a la eliminación de determinadas fronteras entre las tareas que desarrolla un trabajador en función de las necesidades de la organización.

El cargo es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que

manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización.

El análisis de la actividad que se desarrolla en un determinado cargo o grupo de ellos se realiza a partir de las categorías siguientes que conforman los elementos esenciales que conforman la estructura del trabajo:



Objetivos

Constituyen la razón de existencia del cargo. Es la contribución que hace a otros subsistemas, y a la organización en general el ocupante del mismo, e incluye lo que algunos autores denominan áreas clave de resultados.

Resultados del trabajo

Son las metas concretas que se esperan como producto del trabajo.

Procesos

- Conjunto de las fases sucesivas o una serie de acciones directa hacia una intención específica

La secuencia de operaciones y la selección de herramientas se requiere para manufacturar un producto

Funciones

Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, coordinar, organizar, controlar, regular, planificar.

Tareas

Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Por ejemplo: ordenar el puesto de trabajo, elaborar un informe.

Para Milkovich G., y Boudreau, J. (1994) una tarea es “la más pequeña unidad del análisis, un enunciado específico de lo que una persona hace.”

Acciones u operaciones

Las unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo. Por ejemplo: correr, saltar, coger, apretar, empujar, escribir.

Condiciones de trabajo

Las situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades.

Las condiciones de trabajo contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.

Riesgos

Las condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

Responsabilidades

Son obligaciones que contrae el ocupante del cargo por el uso, distribución, conservación y mantenimiento de los recursos asignados al cargo, así como por el cumplimiento de las funciones pertinentes.

Valores organizacionales

Son aquellos sistemas simbólicos compartidos por la organización y que determinan el ajuste de sus miembros a la misma.

En estas categorías se manifiestan el contenido, la variedad, las acciones y las condiciones en que se realiza el trabajo, lo cual refleja las principales características del trabajo.

2.4 Las personas

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad.

En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

Las personas constituyen el centro de la gestión de recursos humanos, siendo las mismas la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

El enfoque sobre el hombre debe tener un carácter holístico, y la selección contempla todas las esferas que integran al hombre, no como una sumatoria sino en su síntesis e interrelaciones intra e interesferas, en su implicación en un medio determinado y en la interrelación con las demás personas.

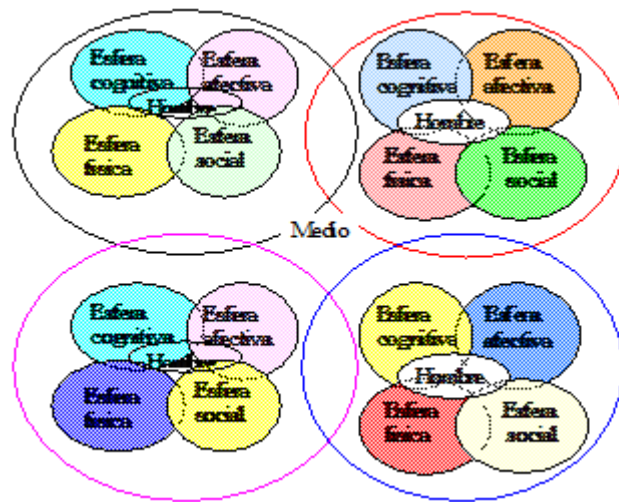


Fig. 2.3 Modelo de la síntesis e interrelaciones intra e interesferas en su implicación en un medio. (Zayas, P., 2002)

Cuando se hace referencia a la existencia de diferentes esferas, se debe plantear la interrelación e interdependencia entre todas; es decir entre lo biológico, lo psicológico y lo social integrado en el hombre, y es esa integración la que refleja la capacidad de una persona concreta o grupo de ellas para desarrollar con éxito determinada actividad.

Hablar de un todo tiene lógica cuando existen partes, al igual que hablar de partes adquiere sentido cuando existe un todo; por lo que hay que valorar estos nexos en sentido complejo y reconocer su carácter holístico y sinérgico. Esto implica analizar el sistema y sus componentes cuyas interacciones adquieren una dimensión cualitativa diferente.

2.4.1 La personalidad: integración de las esferas cognitiva y afectiva

La introducción del término competencias, es un paso de avance en función del desarrollo de las concepciones psicológicas y del mundo empresarial debido a la diversidad y polarizaciones en los enfoques existentes, reeditando algunas contradicciones antagónicas, por lo que se hace necesario trabajar en dicha categoría.

La personalidad es un sistema de formaciones psicológicas en las que se expresa la unidad de lo cognitivo y lo afectivo y el carácter regulador y autorregulador del sujeto en el desarrollo de las diferentes actividades.

En el desarrollo de la actividad psíquica se observa la existencia de un conjunto de procesos psíquicos, los que se pueden clasificar de la forma siguiente:

- Cognitivos: sensación, percepción, memoria, imaginación, pensamiento, atención y lenguaje.
- Afectivo-volitivos: emociones, sentimientos, voluntad, aspiraciones, deseos.

Pero el estudio del hombre y su personalidad no se refiere a atomizarlo en un conjunto de procesos que se dan en todo ser humano, aunque algunos de estos pueden manifestarse a niveles superiores de integración, con una incidencia significativa en el desarrollo exitoso de determinada actividad, pero nunca operarían de forma independiente sino integrados en síntesis, con un carácter diferente como parte de una configuración cualitativamente superior.

Al respecto, Cowling, A. y James, P. (1997) plantean: “Si bien la mayoría de las personas estará de acuerdo en que la personalidad es un factor muy importante que contribuye al éxito o fracaso en el trabajo, convendrá menos sobre la naturaleza de las personas y cómo debe medirse”. Aquí afloran los debates alrededor de lo biológico y lo social en la personalidad, así como la relación entre lo heredado y lo adquirido y los métodos adecuados para su valoración.

Entre los principales enfoques actuales en el estudio de la personalidad se debe significar el carácter integral visto con un enfoque holístico, expresado:

- en el enfoque sistémico-configuracional
- su individualidad
- el carácter reflejo-constructivo
- el carácter social
- la unidad de lo cognitivo y lo afectivo
- la búsqueda de síntesis integradoras al explicar la misma
- el carácter activo del sujeto en la construcción de la personalidad
- la función reguladora y autorreguladora.

Este enfoque fundamenta la estructura de la personalidad sobre la base de la integración en diferentes configuraciones: las unidades psicológicas primarias, las formaciones psicológicas y las síntesis reguladoras como un proceso integrador ascendente a niveles superiores de complejidad. Estos subsistemas son una expresión de la unidad de lo cognitivo y lo afectivo.

González, F. y Mitjáns, A. (1989) definen estas categorías de la forma siguiente:

- Unidades psicológicas primarias. Estas constituyen una integración cognitivo-afectiva relativamente estable, que actúa de manera inmediata sobre el comportamiento ante las situaciones, vinculada a su acción reguladora. El nivel de mediatización que ejerce la personalidad sobre ellas depende del nivel de regulación en que esta opera.

- Formación psicológica. Se definen básicamente por la categoría de formación motivacional compleja, utilizada para designar formaciones que hemos investigado empíricamente, como las intenciones profesionales, los ideales morales y la autovaloración.
- Síntesis reguladoras. El propio carácter sistémico de la personalidad determina que sus elementos y formaciones se integren en distintas configuraciones psicológicas de forma simultánea, las que tienen una particular relevancia en la regulación del comportamiento.

Especial trascendencia en el proceso de selección de personal reviste la concepción y formulación de los indicadores funcionales, entre los cuales González F. y A. Mitjáns (1989) definen los siguientes:

- Rigidez –flexibilidad: Es la flexibilidad o no del sujeto para reorganizar, reconceptualizar y revalorar los distintos contenidos psicológicos de su personalidad; su capacidad para cambiar decisiones, proyectos y adecuarlos a nuevas exigencias y situaciones, así como de cambiar alternativas y estrategias de comportamientos concretos.
- Estructuración temporal de un contenido psicológico: Capacidad para organizar y estructurar los contenidos en una dimensión futura de forma tal que sean efectivos en el ejercicio de las funciones reguladoras presentes de la personalidad. La organización futura de un contenido es un elemento esencial para sus potencialidades reguladoras presentes.
- Mediatización de las operaciones cognitivas en las funciones reguladoras: Es la capacidad del sujeto para utilizar de forma activa y consciente operaciones cognitivas en la regulación del comportamiento. En este sentido, son esenciales la reflexión, los procesos valorativos, las posibilidades de elaboración compleja de sujeto, que permiten el planteamiento individualizado y consciente de las direcciones esenciales en que la personalidad se expresa.
- Capacidad de estructurar el campo de acción: Es la capacidad del sujeto para organizar alternativas diversas de comportamiento ante situaciones nuevas y ambiguas. El individuo es capaz de configurar las situaciones e implicarse en ellas, optimizando la información personalizada relevante de que dispone.
- Estructuración consciente activa de la función reguladora de la personalidad: El individuo realiza un esfuerzo volitivo estable, orientado a concientizar las principales cuestiones asociadas a la expresión de sus tendencias esenciales como personalidad. Ante vivencias negativas o inexplicables, el individuo se esfuerza por establecer un criterio explicativo que le permita estructurar su campo de acción.

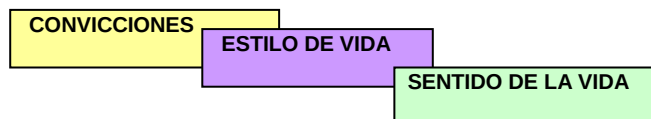
En el estudio de la personalidad en función de la selección de personal existe un conjunto de formaciones motivacionales particulares que resultan de interés al evaluar los principales aspectos que orientan y sostienen la actuación de los sujetos en las diferentes actividades:



- **Los intereses**, que reflejan la inclinación afectiva hacia el conocimiento de diferentes esferas de la vida social.
- **Las aspiraciones**, que expresan la orientación de la personalidad en el propósito de alcanzar objetivos futuros y dentro de estas los ideales, como la concepción de un modelo de actuación del sujeto que incluye sus principales acciones futuras y las intenciones manifestadas en los planes y proyectos de acción que orientan la conducta del sujeto
- **La autovaloración**, que es la formación motivacional en su nivel regulador superior en la que el sujeto valora cualidades y las orienta en función del logro de determinados objetivos.

Todo esto unido a la voluntad, como expresión de la constancia, la perseverancia, la independencia, la decisión, la fuerza y el autodominio en la orientación del sujeto para alcanzar un objetivo.

Existen también síntesis donde se expresa al más alto nivel la integración de aspectos cognitivos y afectivos tales:



- las convicciones que expresan la orientación de la actividad del hombre sobre la base de sus principios y puntos de vista y son una expresión de la integridad personal.
- el estilo de vida, visto como el modo sistemático de actuar el hombre en sus manifestaciones en las distintas esferas de la vida
- el sentido de la vida, como la forma motivacional compleja, que expresa los niveles superiores de orientación de la jerarquía de motivos, manifiesta el objetivo supremo de la vida del sujeto y rige su orientación.

a) Esfera cognitiva

Dentro de los factores a los que se atribuye gran importancia, y a los que se ha prestado mayor atención en la psicología, están los aspectos de la esfera cognitiva, como dimensión ejecutora en la regulación y autorregulación de la personalidad.

Si bien es cierto que poseer determinado desarrollo de conocimientos y habilidades facilita el desempeño de una actividad, se puede afirmar que de manera aislada, sin la integración a otros factores no resulta suficiente, máxime cuando la actividad

laboral no es una abstracción basada sólo en el nivel de ejecución, sino que es una actividad social que tiene múltiples requerimientos.



Entre los principales aspectos de carácter cognitivo que se integran en la valoración de los requerimientos de los candidatos se encuentran: la inteligencia, habilidades, aptitudes, conocimientos, e incorporamos otros indicadores como pueden ser los años de experiencia, el nivel de escolaridad y la calificación técnica, elementos que pueden aparecer de forma significativa como requisitos o generalmente integrados en determinadas competencias.

Dentro de la esfera cognitiva se ha prestado especial atención al estudio de las capacidades y en particular al estudio de la inteligencia.

Es importante en el estudio de las capacidades, conocer su estructura a los efectos de poder determinar los niveles de incidencia, ya sea relativamente de forma directa, de procesos independientes, o integrado en configuraciones a un nivel superior de tipo operacional.

Es necesario abordar el estudio de las capacidades desde un enfoque funcional y sistémico configuracional desde el punto de vista estructural.

Se parte del análisis de la estructura de las capacidades, conformado por los diferentes procesos psicológicos de orden cognitivo, tales como: percepción, atención, memoria, pensamiento y lenguaje, y que sirven de base al subsistema operacional en el cual se integran diferentes procesos en habilidades y hábitos, que expresan el accionar del sujeto en el desarrollo de las diferentes actividades.

En relación con los procesos cognoscitivos y el estudio de su participación en la construcción del conocimiento del sujeto, es importante precisar los indicadores a partir de los cuales se expresan los mismos, como es el caso del pensamiento.

Las capacidades específicas son el análisis, la síntesis, la comparación, la abstracción y la generalización, también la existencia de cualidades que lo caracterizan, como son: independencia, fluidez, flexibilidad, originalidad, nivel de elaboración, profundidad, consecutividad, productividad, economía de recursos y rapidez.

Pese a la evidente interrelación existente entre los términos capacidades, inteligencia, habilidades y aptitudes, existen elementos diferenciales que aconsejan su distinción.

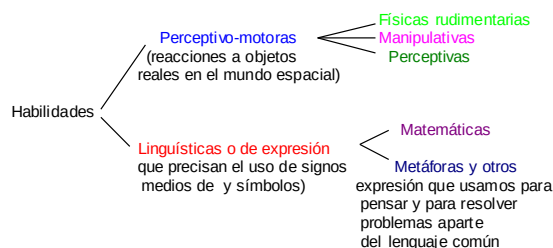
Las capacidades constituyen elementos de la esfera ejecutora en las que se expresan a un alto nivel la integridad de lo cognitivo y lo afectivo en la personalidad. Son el sistema de procesos, unidades psicológicas, formaciones y síntesis integrados que expresan las facultades del hombre para desarrollar con éxito una actividad determinada.

Se puede distinguir dentro de las capacidades la existencia de una capacidad general a la que generalmente se denomina inteligencia, y capacidades específicas vinculadas al desarrollo de determinadas actividades. Existen múltiples definiciones de inteligencia.

La inteligencia es la capacidad intelectual general, que no sólo refleja las potencialidades de la ejecución en la esfera académica, sino que impregna las acciones del ser humano en la diversidad de actividades que desarrolla en el transcurso de su vida y que se caracteriza por la capacidad de solución de problemas expresada en la posibilidad de identificarlos, analizar, valorar e interpretar sus causas, generar soluciones potenciales y elegir las más adecuadas, planear, organizar e implementar su solución así como controlar y adecuar su actuación sobre la base de la retroalimentación recibida; todo ello con el uso adecuado de recursos de diferente índole.

Existe una estrecha interrelación entre capacidades, habilidades, conocimientos y hábitos.

Las habilidades son acciones simples o complejas que han sido aprendidas, hasta el grado de ejecutarlas con rapidez. Fitts, P, y Posner, M. (1968) cuando valoran las experiencias desarrolladas por W. Bryan, y M. Harter, en 1899, hablan sobre el desarrollo de habilidades en el aprendizaje de la transmisión y recepción telegráfica, en la cual se produce la necesidad del empleo de habilidades perceptivo-motoras y lingüísticas, realizando la siguiente clasificación:



Los hábitos son las manifestaciones que expresan la automatización de determinadas operaciones en el desarrollo de la actividad, mientras los conocimientos expresan la adquisición por parte del hombre de los aspectos teóricos y metodológicos de la cultura socialmente elaborada en las diferentes esferas de la vida social.

Las aptitudes son precondiciones para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, que permiten el desarrollo de determinadas capacidades en función de una actividad. Las aptitudes existen como potencialidades e incluyen

las disposiciones anátomo-fisiológicas en su implicación y desarrollo en el medio, vinculadas a la experiencia personal; esta combinación hace presumir que una determinada persona posee las facultades para formarse y ejecutar con éxito una actividad.

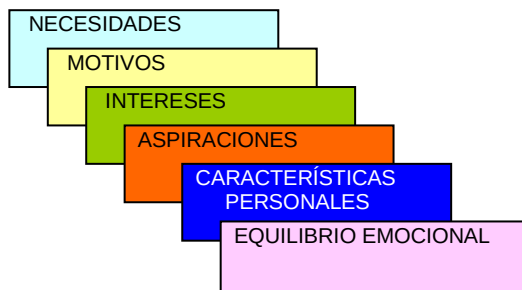
Debe destacarse el aspecto regulador y autorregulador de la esfera cognitiva como dimensión ejecutora de la personalidad, la cual es expresión de la integración de lo cognitivo y lo afectivo.

b) Esfera afectiva

Una característica esencial de la personalidad es su integridad, no obstante, se puede identificar en su estructura, dos dimensiones: ejecutora e inductora. El hombre en el desarrollo de las diferentes actividades en su implicación en el medio, no sólo conoce, sino que en esa interacción manifiesta determinadas actitudes hacia las demás personas, objetos y fenómenos, los que a su vez inciden en la orientación de la actividad. Las características y rasgos personales como unidades psicológicas aisladas no determinan per se, el éxito en el desarrollo de una actividad.

La personalidad es indivisa; es una conjugación de elementos cognitivos y afectivos; por eso se ha reiterado que determinadas cualidades adquieren influencia sobre el comportamiento, a partir de su integración funcional. Sólo desde el punto de vista de la investigación es posible abstraer determinados factores y emplear técnicas específicas para conocer el estado de los mismos.

En la esfera afectiva es importante determinar las cualidades facilitadoras para el desempeño de una actividad, y la posible presencia de alteraciones significativas de la personalidad que entorpezcan el desarrollo del proceso laboral.



Entre los principales elementos que componen la esfera afectiva, se pueden señalar: las necesidades, los motivos, los intereses, las aspiraciones, las características personales y el equilibrio emocional. Especial relevancia en el análisis de esta esfera reviste la teoría de la actividad, al considerar al hombre como un ser activo, partiendo de la relación necesidad-motivo como elemento activador de la conducta.

Es en este vínculo con las demás personas, objetos y fenómenos que se forman determinadas actitudes, a partir de las cuales se configuran toda una serie de formaciones motivacionales.

La motivación se puede definir como la formación psicológica compleja, que expresa la dimensión inductora de la personalidad, la cual tiene una evidente función reguladora y autorreguladora, y manifiesta la tendencia orientadora de la misma mediante las necesidades y la jerarquía de motivos.

Las necesidades son el estado de carencia del individuo, que lo induce a satisfacerlas en dependencia de las condiciones de su existencia, y los motivos son los objetos, personas o procesos que responden a una u otra necesidad, y que reflejado bajo una forma u otra por el sujeto, conduce su actividad.

Desde el punto de vista teórico y metodológico de la selección resulta útil la clasificación siguiente de las necesidades:

- Fisiológicas: hambre, sed, sexo, sueño, movimiento, respiración.
- De seguridad: física y sociolaboral.
- De artículos producidos socialmente.
- Sociales propiamente dichas: reconocimiento, afecto, pertenencia, estima, realización.

Es importante al estudiar la motivación del ser humano, la clasificación de los motivos. González, V. y otros (1995) proponen la siguiente:

- Por su manifestación: intereses, convicciones, aspiraciones, ideales, intenciones, autovaloraciones
- Por su contenido: cognoscitivos, laborales, artísticos
- Por su nivel de conciencia: conscientes, inconscientes
- Por su polaridad: positivos y negativos
- Según su estabilidad: estables, inestables
- Por su generalidad: generales o amplios y particulares o estrechos
- Por su influencia jerárquica: rectores o dominantes y secundarios o subordinados.

Es vital para conocer la personalidad y las motivaciones de una persona el determinar cuáles son las principales necesidades y motivos, o sea, la configuración de la jerarquía de estos, en función de poder valorar los principales elementos dinamizadores de su conducta.

Existen a su vez, todo un conjunto de formaciones psicológicas complejas, que expresan desde distintos ángulos la orientación del comportamiento de las personas.

Dentro de las de tipo afectivo se destaca el carácter, que tradicionalmente ha sido considerado la expresión generalizadora de la esfera afectiva, el cual integra, a partir de la jerarquía de motivos, las principales necesidades, actitudes y características personales que expresan la relación del hombre con otros hombres, objetos y fenómenos. Resulta de interés para la selección de personal conocer el grado de estabilidad, plenitud, integridad y fuerza de los elementos caracterológicos.

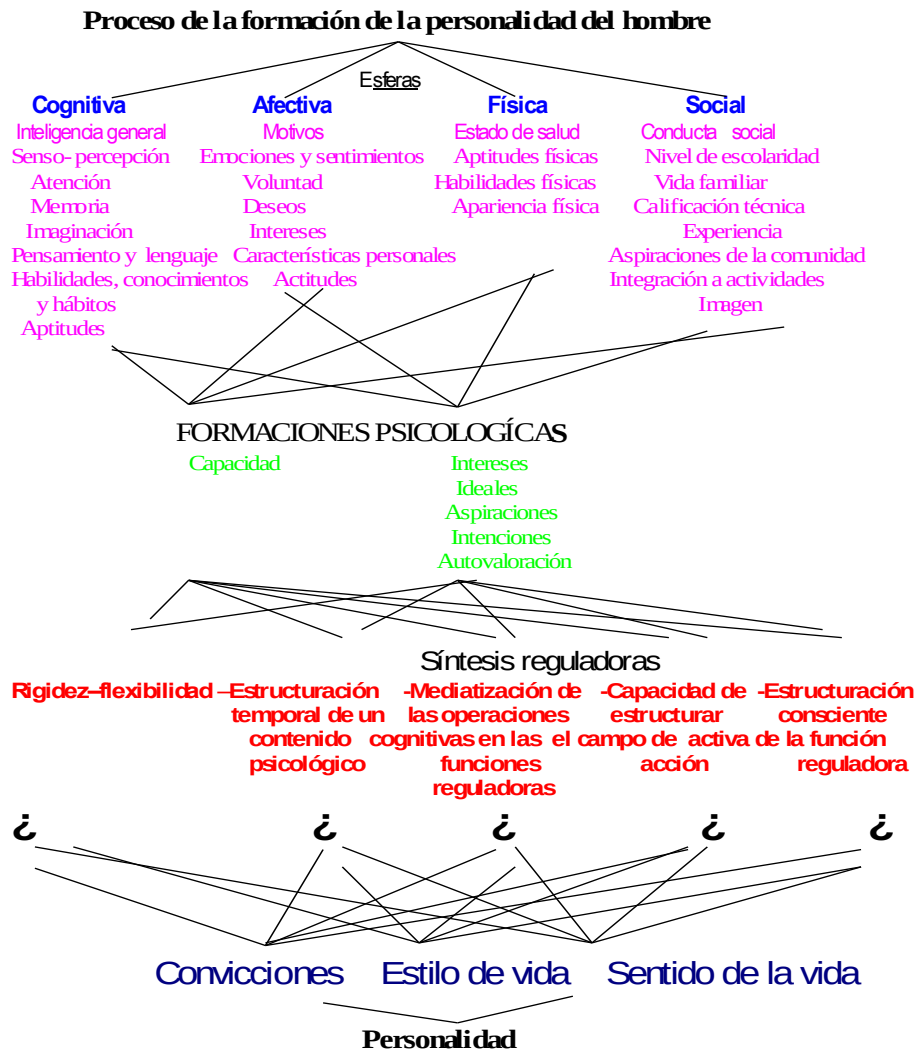


Fig. 2.4 Modelo de formación de la personalidad (Zayas, P., 2002)

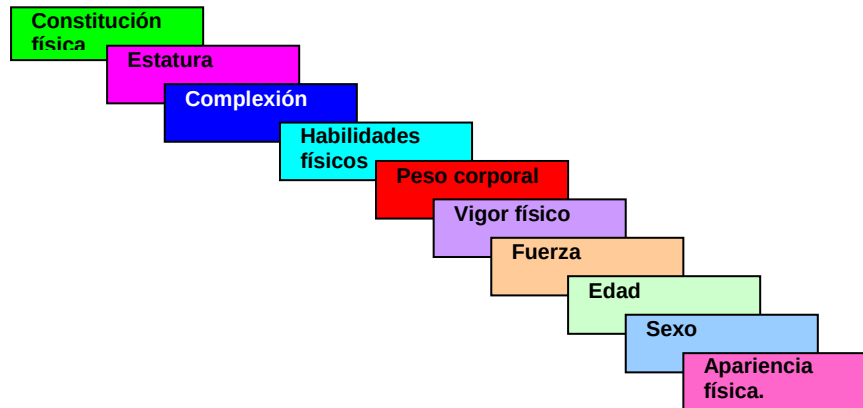
2.5 Esfera social

Puede parecer redundante hablar de una esfera social al hacer alusión al hombre, ya que se parte del principio que es un ser social por excelencia; pero no se trata de los factores internos refractados a través de la implicación del hombre en el medio y que matizan la esencia de su personalidad, sino en la manifestación y la imagen externa que el mismo proyecta.

La esfera social se traduce en consonancia con las normas y valores predominantes, orientado fundamentalmente, en este caso, a aquellos que caracterizan la cultura de la organización a la que el candidato aspira integrarse y la del entorno, vista en función de los requerimientos de la selección.

2.6 Esfera física

Entre las principales características de orden físico que pueden ser requerimientos para el desarrollo de la actividad laboral se encuentran la constitución física, estatura, complexión, habilidades físicas, peso corporal, vigor físico, fuerza, edad, sexo y apariencia física.



Asimismo, las habilidades motoras pueden ser un requisito específico para determinadas ocupaciones y existen diferentes métodos y técnicas para su estudio, que va desde la realización de muestras de trabajo, tests de lápiz y papel y aparatos.

2.7 Las competencias

Existen múltiples definiciones de competencias. Por la trascendencia de esta categoría es de interés analizar diferentes enfoques del término en función de caracterizar la polémica situación existente alrededor del mismo.

El amplio espectro de las definiciones sobre esta categoría muestra el complejo estado en el estudio de la misma.

Al analizar las definiciones, emergen los diferentes enfoques, así como los elementos comunes y divergencias.

2.7.1 Enfoques de las competencias

L. Mertens (1996) identifica la existencia de tres grandes tendencias en el estudio de las competencias:

- el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace al papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso

- el enfoque funcional, que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico
- el análisis constructivista que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador.

Mertens, L., (1996) señala “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos” y agrega: “La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer”.

El empleo del término surge como una necesidad objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar y pretende operar contra la subjetivización y la atomización en el análisis de la relación hombre-proceso de trabajo.

No obstante, algunos especialistas adoptan posturas extremadamente pragmáticas y conductistas al obviar los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades, dándole tratamiento de caja negra, el cual resulta improcedente ya que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas.

Los resultados no pueden separarse de los ejecutores y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias humanas.

El enfoque funcional, que está referido fundamentalmente a la selección interna, por encontrarse los candidatos evaluados dentro de la organización, emplea los resultados de las evaluaciones del desempeño, lo que supuestamente hace que se pueda prescindir de las cualidades personales; esto limita la proyección del concepto, al no tener en cuenta el desarrollo y las potencialidades del sujeto por su carácter activo y transformador que participa en la construcción, formación y desarrollo de sus propias competencias.

Zayas, P., (2002) hace una clasificación de las competencias, basado en la teoría de L. Mertens (1996). Zayas, P., identifica la existencia de cuatro grandes enfoques.

1- El enfoque funcionalista

2-El enfoque psicológico (a la que se denominaba conductista) y dentro de la misma hay dos tendencias. La clasificación se centra fundamentalmente en la diferenciación de carácter epistemológica y metodológica. Se basa en el proceso de cómo se construyen las competencias.

Las competencias clasificadas como psicológicas son:

la corriente marcadamente cognitivista: Enfoca las competencias sólo a esta esfera (conocimientos, habilidades y destrezas), soslayando el importante papel de los elementos afectivos.

el enfoque tradicional: Aparentemente holístico, se basa en las características de personalidad, pero se habla de elementos que reflejan una imagen de fragmentación.

3-El enfoque análisis constructivista

4-El enfoque análisis holístico. *Las competencias reflejan el aspecto esencial, la cualidad sistémica.*

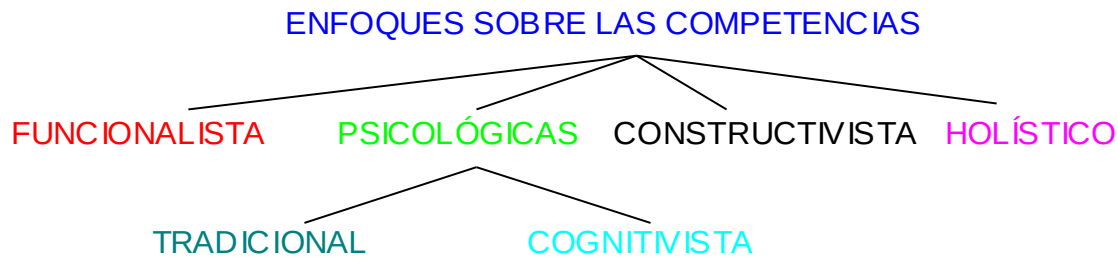


Fig. 2.5 Enfoques de las competencias (Zayas, P., 2002)

La ciencia psicológica tributa al enriquecimiento de esta categoría partiendo del análisis sistémico de la personalidad, con un enfoque configuracional en el que se integran los aspectos estructurales y funcionales, lo que junto con la teoría de la actividad sirve de base a la concepción de competencias que se formula en el presente trabajo.

Estos cambios en la concepción psicológica del hombre no investigan las cualidades aisladas como criterios de éxito, sino que aparecen otros términos como áreas clave de resultados y competencias. Al respecto Cowling, A. y James, P. (1997) plantean: “Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales”. O sea, que las competencias constituyen una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

Al analizar las definiciones de competencias existentes, muchas reflejan necesariamente la integración de un conjunto de cualidades humanas aunque no las integran en la cualidad sistémica que debe diferenciar el enfoque por competencias de los enfoques tradicionales.

En el enfoque sistémico de la interrelación hombre-trabajo con un enfoque holístico configuracional no sólo existe la integración de lo cognitivo y lo afectivo, sino que la concepción de complejidad de las competencias debe reflejar las propiedades básicas de la actividad al integrar en un todo las características del trabajo y las del hombre, destacando el carácter activo y transformador del sujeto.

Las competencias son un producto de la actividad en la interrelación hombre-trabajo en la que juega un papel determinante la formación.

Las competencias son configuraciones en las que se produce una integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales, con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. Zayas, P., (2002)

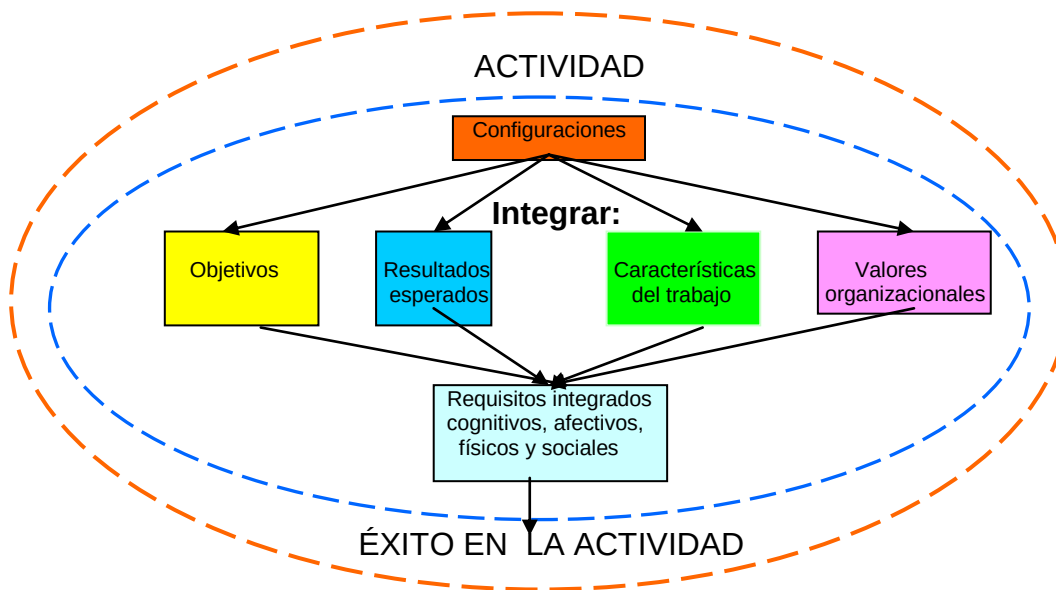


Fig 2.6 Definición de competencias. Zayas, P. (2002)

2.7.2 Tipos de competencias

Existen diferentes autores que han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias.

Boyatsis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

Las competencias críticas (en inglés core competencies) son aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según G. Bunk (1994) se pueden clasificar en competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

Con relación a los tipos de competencias, Mertens, L., (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden

identificar competencias simples y complejas según su estructura y competencias actuales y potenciales según el carácter temporal.

Las competencias laborales se clasifican en competencias técnicas o del puesto y competencias directivas.

Los tipos de competencias directivas son: estratégicas, intraestratégicas y de eficacia personal. Las competencias directivas son las que se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo es posible incluir: visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y la red de relaciones.

Las competencias intratécnicas son: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo.

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Se dividen cada una en subcompetencias: proactividad, creatividad, autonomía personal, autogobierno, concentración, autocontrol, gestión personal, del tiempo, de estrés, del riesgo, desarrollo personal, autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.

Estas clasificaciones no reflejan el espectro estructural funcional que abarca la actividad laboral a partir de las principales funciones inherentes a la misma: la planificación, organización, ejecución, control y desarrollo personal.

Las principales competencias laborales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, la cultura organizacional de la entidad y las características de las organizaciones.

En las nuevas concepciones sobre el trabajo, las organizaciones que tienden a asumir estructuras planas están formadas fundamentalmente por especialistas sobre la base de la variedad de habilidades.

Las diferencias en los requisitos para el desarrollo exitoso del trabajo, en cargos de diferentes niveles, no son sustanciales, acortándose las diferencias en cuanto, a las exigencias generales.

La capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, la independencia, son tan necesarias para un trabajador de funciones elementales, como para el desarrollo de actividades más complejas en las condiciones actuales de las organizaciones.

2.7.3 Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral

Se puede elaborar una lista interminable de las competencias de la actividad laboral propuestas por diferentes autores.

Uno de los principales resultados está vinculado con la definición de las competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral.

Sobre la base de las formulaciones teóricas dentro de las cuales se puede destacar las concepciones sobre la actividad laboral, su estructura, fases y elementos componentes, se definieron las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral:

- Capacidad técnico-profesional: dominio científico-técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.
- Capacidad de solución de problemas: expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas, capacidad de análisis y síntesis, profundidad, amplitud, flexibilidad, independencia, iniciativa, originalidad, perseverancia, constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.
- Capacidad de aprendizaje: grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.
- Capacidad de proyección: existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.
- Flexibilidad: capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recepciona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.
- Capacidad de organización: forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.
- Capacidad comunicativa: capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.
- Capacidad volitiva: constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomínio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.

- *Capacidad control: cálculo y registro, desviaciones detectadas, correcciones de desviaciones y .marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y mandado*
- Integridad personal: valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.

Estas competencias constituyen síntesis integradoras de las exigencias del cargo objeto de estudio y entre las mismas existe una estrecha interrelación, hasta el punto que algunas competencias no pueden configurarse sin la participación de otras que le sirven como base.

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso.

El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

Ejercicios

¿Cuáles son principales los elementos de la interacción persona-trabajo?

¿Por qué el trabajo es una actividad?

¿Qué es un cargo?

¿Qué es la personalidad y qué papel juega en el análisis, descripción y valoración de los cargos?

¿Cuáles son los principales aspectos de carácter cognitivo que se integran en la valoración de los requerimientos de los candidatos?

¿Cuáles son los principales elementos que componen la esfera afectiva?

¿Cuáles son los principales elementos que componen la esfera social para el análisis, descripción y valoración de los cargos?

¿Cuáles son los principales elementos que componen la esfera física con vista al análisis, descripción y valoración de los cargos?

¿Cuáles son los elementos dentro las competencias en el proceso de análisis, descripción y valoración de los cargos?

¿Qué son las capacidades?

¿Qué es la inteligencia?

¿Qué es la motivación?

¿Qué son las necesidades?

¿Por qué es importante no sólo valorar el estado actual de las capacidades, sino también los aspectos relacionados con el desarrollo?

¿Qué son las habilidades?

¿Qué son las aptitudes?

¿Qué son los hábitos?

¿Cuáles son los principales métodos empleados en el enfoque por competencias?

¿Cuál es la definición de competencias, que más adecua a su posición? ¿Por qué?

“Son características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.”

“El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”.

“Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.”

“Las competencias son configuraciones en las que se produce una integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales, con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.”

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.”

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el

empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer".

"El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación"

"La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo".

El concepto de competencia profesional es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo".

"Las competencias son el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea".

"Las competencias son un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional"

"La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones"

"La competencia profesional es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo."

"La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos).

"La competencia laboral al conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. "

Capítulo 3. Recuento bibliográfico del trabajo, el análisis, la descripción y las especificaciones como la interrelación hombre-trabajo

3.1 Introducción

Los cambios en el entorno, las condiciones socioeconómicas, el papel del mercado y el desarrollo científico-técnico van modificando las exigencias, y a su vez revolucionan las formas de producción, así se pasa de producciones masivas seriadas a producciones unitarias caracterizadas por la variación constante; se pasa de actividades sencillas poco calificadas a otras que exigen una amplia preparación técnica, y de la superespecialización de los empleados se pasa a la formación con un perfil amplio de los trabajadores, caracterizado por la autonomía, flexible el trabajo en equipo y la variedad de habilidades.

Las características del trabajo, reflejado en el análisis, la descripción, valoración, las especificaciones y el perfil de los cargos, constituyen la base objetiva el proceso hombre-trabajo.

3.2 El análisis de cargos

El proceso del análisis de cargo está muy ligado a los intentos de perfeccionar los procesos de trabajo y la necesidad de alcanzar mayor eficiencia en el desarrollo de los mismos.

Entre los precursores de estos estudios se pueden señalar a F. Taylor, H. Ford, los esposos Gilbreth, H. Emerson representantes de la denominada Escuela Clásica de la Organización Científica del Trabajo.

Con respecto al análisis de cargos Barranco, F. (1993) plantea que “la War Manpower Commission de Estados Unidos propuso hace años una fórmula que tuvo un gran éxito en su momento y que ha dado origen en la práctica a la totalidad de los sistemas de análisis y valoración que se han venido aplicando en los países occidentales”. La misma contempla en su formato los aspectos siguientes:

a) Determinación del <<alcance>> del trabajo:

- ¿qué hace el trabajador?
- ¿para qué lo hace?
- ¿de qué forma lo hace?
- ¿cuándo, con qué ritmo o cadencia lo hace?
- ¿cuál es el resultado o producto directo de su trabajo?

b) Determinación de la <<dificultad>>del trabajo a través de los requisitos o exigencias que la operatividad del trabajo lleva aparejada. Entre las más importantes podrían destacarse las siguientes:

- Formación y experiencias necesarias
- Responsabilidad de y por el trabajo
- Destreza necesaria

- Concentración mental
- Iniciativa
- Equipamiento
- Nivel de supervisión

c) Determinación de la penosidad del trabajo. Esta faceta puede ser descrita, entre otras por medio de los requisitos siguientes:

- Riesgos inevitables de accidentes
- Condiciones ambientales
- Esfuerzo físico
- Atención visual
- Postura en que se realiza el trabajo

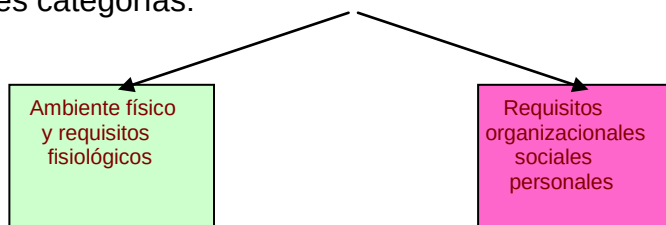
Otros autores David, L., Canter, R., y Hoffman, R., (1972) plantean, que el proceso de diseñar los cargos puede ser dividido en tres actividades:

1. la especificación del contenido de las tareas individuales
2. la especificación del método para ejecutar cada ejecutar
3. la combinación de las tareas individuales en los cargos específicos

Davis, L., (1972) señala que los diseños de cargos se basan en los siguientes criterios:

1. consideraciones o hipótesis económicas
2. consideraciones sobre el proceso
3. consideraciones sobre el tiempo o espacio gastado
4. tipos de habilidades disponibles o número de personas disponibles
5. instrumentos y equipos requeridos
6. acuerdos sindicales y legislación laboral vigentes
7. costumbres o tradición.

También señalan la especificación del contenido del cargo puede dividirse en dos grandes categorías:



Existen diferencias en la proyección conceptual y metodológica con relación a este término. Se pueden diferenciar tres tendencias fundamentales.

- la primera que establece una identidad entre el proceso de análisis y el de descripción:

Livy, B., (1975) plantea el análisis de cargos es “un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel del empleo.”

Barranco F (1993) plantea que: “El análisis o descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que, normalmente utiliza en el mismo.”

Para Dessler G. (1994) el análisis de puesto es: “El procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben contratar.”

Casas, J., (1992) emplea el término análisis de tareas, y señala que estas consisten en “el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto. Mediante el mismo se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. Además, también se actúa una descripción de las condiciones del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.”

- la segunda que lo ve como un procedimiento independiente:

Byars. D. y Rue, L (1996) formulan un modelo el cual muestra que a partir del análisis de puestos se producen dos salidas independientes, una es la descripción del puesto y otra la especificación.

- la tercera que hace alusión sólo el trabajo:

Roff, H., y T. Watson (1961) señalan que “el proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones.”

Chiavenato I (1990) plantea que: “El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar e informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos.”

Stanton E. (1989) plantea que: “El análisis del trabajo es el proceso mediante el cual una información importante relacionada con un trabajo particular se obtiene de manera sistemática y ordenada.”

Sánchez J (1993) plantean: “El análisis de puesto (job analysis) es un procedimiento que consiste en determinar los elementos o características inherentes a cada puesto. El análisis de puestos trata de determinar la exigencia de éstos, es, por

tanto, una técnica o procedimiento que se centra exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo desempeña, haciendo una clara diferenciación del análisis y los otros procedimientos”

Milkovich G y Boudreau (1994) “El análisis del trabajo es un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico.”

Cowling A y P. James (1997) plantea que: “El análisis del puesto es el proceso de estudiar un puesto para describir su verdadero contenido.”

Como se puede apreciar, pese a existir un grupo de elementos esenciales comunes, en el cual se coincide que el análisis, es un proceso investigativo en función de obtener información sobre las tareas que se desarrollan en el proceso de trabajo y los requerimientos humanos para su desempeño, existen diferencias en la proyección conceptual y metodológica de los diferentes autores con relación a este término.

Buscando elementos unificadores que contribuyan a la dirección y orientación de este proceso, se define el análisis de cargo como el proceso investigativo general en que se realiza la descomposición del cargo u ocupación en sus elementos componentes y se recoge la información sobre las principales características del mismo

3.2.1 Modelos de análisis y descripción de cargos o ocupaciones

Un ejemplo de los modelos de análisis y descripción de cargos o ocupaciones lo propone Livy, B., (1975) con los siguientes pasos:

1. identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo (algunos cargos pueden tener un gran número de tareas o subtareas
2. examinar cómo son desempeñadas las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas, si las tareas son aisladas o hacen parte de un esfuerzo de equipo)
3. examinar por qué las tareas son desempeñadas de aquella manera (por qué los procesos de producción o administrativos requieren varios inputs, las relaciones de las tareas dentro de un cargo y con las de otros cargos dentro de la organización)
4. examinar cuándo y por qué son desempeñadas de aquella manera (para completar la figura operacional)
 - a) identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales
 - b) clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo
5. identificar las principales áreas de responsabilidad (por la designación del trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica equipo, materiales, turnover) y, donde sea posible, cuantificar estos aspectos del cargo

6. anotar las condiciones de trabajo predominantes, en cuanto a los aspectos físicos, sociales y financieros del cargo
 - a) ambiente físico (temperatura, ruido, suciedad, peligro o comodidades típicas de la oficina)
 - b) ambiente social (trabajo en equipo, trabajo individual)
 - c) condiciones financieras (si el sistema de pago ya existe, anotar los salarios actuales, esquemas de incentivos, beneficios sociales, bonos, que se pueden aplicar)
- 7 identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo (esto no es una descripción de los atributos que el ocupante actual posee, sino una lista de aquellos atributos esenciales necesarios para el buen desempeño, sin los actuales no sería posible ocupar el cargo adecuadamente); las demandas pueden ser categorizadas de acuerdo con los siguientes criterios:
 - d) demandas físicas (por ejemplo: energía muscular, trabajo secundario, viajes, horas de trabajo, apariencia personal, porte físico, voz y requisitos básicos desde el punto de vista médico, etc)
 - e) demandas intelectuales: en términos genéricos, se considera la preparación académica, las calificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia, etc; la cantidad de detalles registrados depende del tipo de esquema de evaluación de cargos que se aplique; los inputs intelectuales se consideran más apropiadamente en términos de capacidad de “solución de problemas”; aunque puedan hacerse otras demandas intelectuales más específicas, como aptitud numérica y verbal.
 - f) Habilidades (habilidad psicomotora, social o diplomática);
 - g) Experiencia: algunos cargos exigen considerable experiencia ocupacional, conocimiento o niveles de responsabilidad, controles o tomas de decisión previamente desempeñados. Algunas veces, es posible identificar cuantitativamente este factor en términos de determinado número de años, aunque, frecuentemente, las cuantificaciones sean confusas, arbitrarias y se encuentran en la hoja de vida del ocupante actual del cargo; cuando la experiencia previa es esencial, debe ser identificada y especificada en términos de niveles de profundidad y no en número de años.
 - h) Factores de personalidad (capacidad de dirigir a través de otras personas, proporcionar liderazgo, iniciativa, trabajar sin supervisión próxima, poseer procedimientos monótonos o rutinarios).

Este modelo tiene muchas cosas buenas, pero a raíz de las competencias hay que interrelacionar más, y a luz de la integración resultan ahora obsoletos.

3.2.2 Objetivos de la descripción y análisis de cargos u ocupaciones

El análisis y descripción de cargo tiene múltiples usos en todas las esferas en la puede destacándose:

- en la organización: planeación de la fuerza de trabajo, la valoración de cargos, la administración salarios, métodos de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional

- en el desarrollo y la formación: el reclutamiento, la selección, los planes de carreras, la promoción evaluación de los directivos y los empleados, evaluaciones del desempeño
- en lo social: proyecto de equipo de trabajo, planes de comunicación y motivación.

Además de los usos mencionados, el análisis y descripción de cargo puede tener otras finalidades:

- identificar los procesos y las operaciones
- determinar jerarquías de autoridad
- mejora en la comunicación entre los directivos y empleados en la organización
- eliminación de duplicidades en las tareas
- cargos dudosos de contenido
- detección de la actual estructura organizacional
- determinar responsabilidades
- determinar deberes y derechos

Estas actividades de recursos humanos se basan en informaciones proporcionadas por el análisis, descripción de cargos.

3.3 La descripción de cargos u ocupaciones

Otro procedimiento empleado en el estudio del trabajo es la descripción de cargos. Existe consenso entre los diferentes especialistas

Algunos autores identifican los términos análisis y descripción y otros lo ven como procedimientos independientes. Al respecto se analizarán los conceptos sobre descripción de cargos, formulados por especialistas de esta temática.

Para Dessler, G. (1994) la descripción de puestos, es la: “Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis de puestos.”

Stanton, E. (1989) plantean que: “La primera etapa al recoger información pertinente acerca de un trabajador es preparar una descripción precisa del trabajo. Aquí se desea obtener un cuadro dinámico y realista de lo que el puesto implica.”

Casas, J., (1992): emplea el término identificación de las tareas la cual consiste en determinar cuáles son los factores esenciales del puesto de trabajo.

Chivenato I. (1990) plantea: “La descripción de cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por que lo hace. La descripción de cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (como lo hacen) y los objetivos del

cargo (para que lo hace). Es básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas. “

La descripción de cargo para Sánchez J. (1993) “es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración de puesto.”

Milkovich G. y J. Boudreau (1994) plantea que “la descripción del trabajo es un resumen sistemático de la información recopilada en el análisis del trabajo.”

Para Cowling A. Y P. James (1997) “Las descripciones del puesto proporcionan información para la definición de este y, por tanto, constituyen la base para el reclutamiento y selección.”

En la actualidad algunos autores, plantean que las descripciones de los cargos suelen tomarse obsoletas prácticamente antes de su aplicación, no obstante en todo el mundo empresarial occidental las mismas son consideradas requisitos indispensables al valorar un cargo. Al respecto Milkovich G. y J. Boudreau (1994) señalan “El hecho de que las exitosas compañías japonesas no utilizan descripciones de puesto detalladas ha sorprendido a los gerentes occidentales. Si bien esto es cierto, también lo es que en las selecciones efectuadas por los japoneses en E.U. suelen emplearlas.”

Como se puede apreciar, existe un consenso hacia la declaración de que la descripción de cargos, se refiere fundamentalmente a describir la información sobre las tareas, deberes y responsabilidades de los cargos. Aunque se debe afirmar, que estos procedimientos operan en sistema, de forma interrelacionada y que es imposible abordar uno con independencia de los otros, en lo referente a los procesos de selección de personal.

Se define la descripción de cargos como un producto derivado del análisis, la cual contiene una relación de los objetivos y funciones, tareas del cargo, principales acciones u operaciones, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades de los que se derivarán los requerimientos humanos integrados en las principales formaciones y competencias para su desempeño exitoso, los cuales serán plasmados en la especificaciones y los perfiles de los cargos.

En que la descripción de cargos, se refiere fundamentalmente a describir la información sobre las tareas, deberes y responsabilidades de los cargos.

En la actualidad algunos autores plantean que las descripciones de los cargos suelen tornarse obsoletas prácticamente antes de su aplicación; no obstante, en todo el mundo empresarial occidental las mismas son consideradas requisitos indispensables al valorar un cargo. Al respecto Whitehill, A. (1991) señala: “El hecho de que las exitosas compañías japonesas no utilizan descripciones de puestos detalladas ha sorprendido a los gerentes occidentales.” Se conoce que esto sucede de esta manera en los procesos realizados por los japoneses en su país debido a la confianza que tienen en su sistema educacional, pero no ocurre así en el caso de la selección que realizan en otros países como en los Estados Unidos. Ejemplos de

esto son los procesos de selección de compañías, tales como la Toyota, Smyrna Tennessee o Mazda.

El proceso de descripción de cargos no actúa como un proceso aislado, ya que los diferentes pasos y procedimientos empleados en el estudio del trabajo en función de la selección de personal operan en sistema, de forma interrelacionada y es imposible abordar uno con independencia de los otros.

La descripción de cargo es un producto derivado del análisis, que contiene una relación de los objetivos y funciones, tareas del cargo, principales acciones u operaciones, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades de los que se derivarán los requerimientos humanos integrados en las principales formaciones y competencias para su desempeño exitoso, los cuales serán plasmados en las especificaciones y los perfiles de los cargos.

3.3.1 Modelos de descripción de cargos u ocupaciones

Al igual que se plantean diferentes términos alrededor de la definición de la descripción de cargos, existen múltiples formas de reflejarlas, pero resulta necesario determinar cuál es la información relevante que debe incluirse en dicha descripción.

Con relación a los modelos de descripción de cargos, Sánchez, J. (1993) plantea que los mismos deben reflejar los aspectos siguientes:

- Nombre del puesto.
- Funciones básicas que lo caracterizan.
- Relaciones orgánicas.
- Objetivos, responsabilidades específicas del puesto.
- Cualidades que debe reunir la persona que cubre el puesto: educación, experiencia, edad.
- Autoridad y dependencia.

Perego, L. y Ricardi, R. (1984) indican que las descripciones del trabajo constan normalmente de:

- Denominación del trabajo.
- Número de clasificación.
- Breve consideración sobre los materiales, utillajes y maquinaria.
- Tiempo necesario para el aprendizaje.
- Tipo de retribución.
- Horario útil de trabajo.
- Condiciones especiales que pueden presentarse durante la realización del trabajo.

Respecto al trabajador, los datos requeridos son los concernientes a:

- Sexo y edad preferentes.
- Características físicas necesarias (peso, altura, aspectos).
- Modales, temperamento, inteligencia, razonamiento.
- Educación, conocimientos culturales y artísticos, experiencia.”

Para Stanton, E. (1989) “una declaración total de los deberes precisos que se ejecutan típicamente, probablemente es de suma importancia al desarrollar una descripción de trabajo. Una información adicional debe recogerse sobre los siguientes factores para redondear la comprensión general del puesto.” Estos son:

- Ambiente físico y condiciones relacionadas con el mismo.
- Equipo, maquinaria o herramientas que se han de usar.
- Nivel de complejidad y alcance de responsabilidad y autoridad.
- Grado de contacto con el público o con los clientes.
- Acceso a información confidencial o competitiva.
- Alcance de juicio e iniciativa independientes requeridos.
- Alcance de la supervisión y dirección requeridas.
- Alcance de la presión.
- Alcance de la estructura del trabajo.
- Términos del empleo.
- Otras características especiales o significativas en el puesto.

Dessler, G. (1994) plantea: “Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contienen secciones acerca de:

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Relaciones, responsabilidades y deberes.
- Autoridad.
- Criterios de desempeño.
- Condiciones de trabajo.
- Especificaciones del puesto.

Cowling, A. y James, P. (1997) plantean: “Durante muchos años, las especificaciones de puestos en Gran Bretaña se han llevado a cabo utilizando como marco de referencia los aspectos que se derivan de la obra del psicólogo ocupacional Alex Rodger.” Entre los puntos señalados por este autor se encuentran los siguientes:

- Físico.
- Logros.
- Inteligencia general.
- Aptitudes especiales.
- Intereses
- Disposición
- Circunstancias distintivas

Agregan además estos autores: “Un marco de referencias más moderno para llevar a cabo una especificación del puesto utiliza seis factores”. Estos son:

- Atributos físicos. Los requisitos físicos del puesto.
- Atributos mentales. Las necesidades intelectuales del puesto.
- Educación y calificaciones que el puesto requiere.

- Experiencias, capacitación y aptitudes necesarias.
- Personalidad. Cualidades personales que se requieren para el puesto.
- Circunstancias especiales. Puntos que no cubren los primeros cinco factores.

Barranco, F. (1993) Plantea que “una descripción de puestos tiene en esencia cuatro puntos básicos”. A saber son:

- Descripción genérica del puesto: por la que, de forma general, se indica la razón de ser del puesto. Enuncia los fines o resultados finales que se obtienen del mismo.
- Descripción cuantitativa del puesto: indica, cuantificándola la importancia del puesto a través de los medios o recursos utilizados y de los resultados, en unidades económicas o de producto obtenidos.
- Localización del puesto: situación del puesto dentro de la estructura organizativa ¿de quién depende? ¿quiénes y cuántos dependen de él? ¿quiénes son sus colaboradores?
- Naturaleza interna del puesto: conjunto de detalles específicos referentes al desempeño del mismo, en el entorno de circunstancias en el que se desarrolla.

3.4 Las especificaciones del cargo

Otro de los procedimientos que constituye un enlace directo entre las características del trabajo y el sujeto que lo realiza son las especificaciones de los cargos.

En el caso de las especificaciones existe consenso entre los diferentes autores

Dessler G. (1994) define la especificación del puesto como la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc, necesaria – otro producto de un análisis de puestos.

Sánchez, J., (1993) plantea que la especificación de puestos hace referencia a los requerimientos y cualidades que debería, idealmente, reunir el ocupante del puesto para desempeñarlo con éxito. Estos requisitos emanan del análisis y descripción del puesto.

Para Stanton E (1989) la especificación del trabajo es una lista de las capacidades exactas que el candidato exitoso debe poseer.

Para Chiavenato I (1990) Las especificaciones del cargo constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo.

Milkovich G y J Boudreau (1994) definen las especificaciones del trabajo como la cantidad mínima de habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para desempeñar un trabajo.

Para Cowling A y P James (1997) la especificación del puesto es un término muy común que da cuenta del proceso de transformación de la descripción del puesto en una definición del tipo de persona que tendría éxito al realizar determinado trabajo.

Las especificaciones son la integración de los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales. Se refieren a los requerimientos humanos de los cargos

Asimismo, también se producen transformaciones con respecto a las especificaciones, en lo que inciden las nuevas concepciones psicológicas sobre el estudio de la personalidad. Por eso aparecen los términos competencias y áreas claves de resultados las cuales reflejan esencialmente los objetivos precisados en términos de los resultados objetivos que debe alcanzar el trabajador en el desempeño de sus funciones.

A partir de la descripción del cargo, sobre la base de las características de las tareas, las principales acciones u operaciones, las condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades, se derivan las especificaciones del cargo, las cuales no van a ser más que la integración de los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, visto a través de las principales formaciones y competencias necesarias para desempeñar con éxito un cargo u grupo de éstos. O sea, que a partir de las especificaciones se precisan los criterios de selección para un determinado cargo u ocupación, y este es el punto de partida de la veracidad y credibilidad del proceso.

Resulta un momento importante porque marca la transición donde es necesario definir partiendo de las características del trabajo las exigencias humanas del mismo.

3.4.1 Modelos de especificaciones del cargos

Existen diferentes modelos de especificaciones del trabajo:

Sánchez, J. (1993) señala entre los aspectos que deben contener las especificaciones de cargos, las siguientes:

- Denominación del puesto.
- Descripción del contenido a desempeñar: síntesis de las principales funciones a desempeñar.

- Cualidades requeridas para efectuar el trabajo:

Requisitos intelectuales, aptitudinales.

Requisitos de personalidad.

Requisitos de formación (titulación, idiomas).

Requisitos profesionales (experiencia, especialización).

Requisitos personales (edad, sexo)

- La posición jerárquica superior.

- El salario contractual mínimo.

-El plan de ascensos.

Chiavenato, I. (1993) plantea como principales requisitos que deben aparecer en las especificaciones los siguientes:

- Requisitos mentales: la instrucción esencial, la experiencia anterior esencial, la adaptabilidad al cargo, la iniciativa necesaria y las aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos: el esfuerzo físico necesario, la concentración visual, la destreza y habilidad y la complexión física necesaria.
- Responsabilidad: la supervisión del personal, los materiales, herramientas, equipos, dinero, títulos, documentos, contactos internos y externos y las informaciones confidenciales.
- Condiciones de trabajo: el ambiente de trabajo, las condiciones y los riesgos.

3.5 Los perfiles de los cargos

Existen distintas denominaciones, así como diferentes modelos de organizar las principales exigencias o requerimientos humanos, que constituirán el punto de partida objetivo para realizar dicho proceso.

El trabajo de análisis, descripción y elaboración de las especificaciones de los cargos culmina en la elaboración de los perfiles, como resultado del estudio del trabajo.

Sánchez, J. (1993) plantea: “Mientras la descripción de tareas describe el puesto en sus diversos aspectos y no tiene en cuenta, o sólo relativamente, a quien lo desempeña, el perfil profesiográfico tiene como fin evidenciar los requisitos profesionales necesarios para que el trabajo se realice bien, señalar las cualidades que debe poseer la persona que va a realizar el trabajo.”

Casas, J. (1992), plantea: “Todos los datos obtenidos mediante el análisis de tareas suelen recogerse en unos gráficos llamados profesiogramas, los cuales reflejan cuantitativa y cualitativamente las características que debe tener el candidato ideal para ese trabajo específico.”

Puchol, L. (1994) señala: “Frecuentemente, y en colaboración con el futuro jefe de la persona que ha de ser seleccionada, se rellena algún formulario, como puede ser la ficha profesiográfica, el perfil profesional u otro parecido, que viene a ser como el ‘retrato robot’ del empleado que estamos buscando.”

Chiavenato, I. (1993) emplea los términos ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, definiéndola como: “un resumen del análisis profesiográfico. En sentido amplio, el análisis profesiográfico es un sinónimo del análisis del trabajo o análisis ocupacional. En un sentido más restringido, es la investigación de elementos

componentes de un trabajo y su interacción, con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para un desempeño adecuado. ”

A partir de las especificaciones, las cuales pueden adoptar un carácter más explicativo, se confecciona el perfil del cargo, que no es más que la síntesis gráfica de las principales cualidades que debe poseer un trabajador en función de alcanzar el éxito en el mismo.

Como se puede apreciar, en el análisis de los aspectos conceptuales sobre los procedimientos empleados, con la finalidad de determinar los requerimientos humanos de los cargos, algunos autores hablan del análisis y de la descripción como un mismo momento; otros los ven como procesos separados y algunos conjugan el análisis y la especificación.

Por otra parte, aunque el proceso de construcción de perfiles tiene un carácter heurístico, no se establecen las vías mediante las cuales se llegue al perfil como base del proceso de selección de personal, lo que representa una de las más serias dificultades que se han encontradas en el mundo empresarial al abordar esta problemática; o sea, no aparece el know how para ir desde el análisis de cargos hasta la definición del perfil, aspecto que será abordado en el próximo epígrafe.

Así como también, muchas de las muestras de descripciones y especificaciones que se han recogido de diferentes autores, son insuficientes para determinar los criterios de selección y su validez.

Destacan también los estudios realizados en relación con el diseño del trabajo, por Hackman, R. y Lawler III, E. (1971) y Hackman, R. y Oldham, G. (1975) los que identifican como dimensiones esenciales del trabajo: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia, la autonomía en la realización del mismo, y la retroalimentación que se recibe sobre la marcha del trabajo.

Con relación al estudio de las exigencias laborales se destacan además, los trabajos efectuados por Vázquez, M., y otros (1986) sobre la base del TBS-K creado por J. Wolff y Th. Wolff de la Universidad de Dresden, el cual es una versión reducida del TBS-L de Hacker y Richter, que es un sistema para la valoración de las actividades laborales. En el mismo se realiza un análisis ponderado sobre la base del criterio de jueces de la complejidad de la tarea, la autonomía en el cargo, la variedad de exigencias y los contactos sociales.

Schaarschmidt, U., y de Prado, R. (1982) abordan como una de las tareas fundamentales de la psicología del trabajo, el estudio de las exigencias laborales y definen estas como: “...demandas que se imponen a la persona trabajadora y que resulta de las condiciones laborales exteriores en forma de tarea laboral y condiciones objetivas en la ejecución de la actividad (medios, objetos, procedimientos de trabajo, condiciones espacio temporales y ambientales.)”.

Las formulaciones de Quaas, W. y Raum, H. (1973), plantean la existencia de tres tipos de exigencias laborales y de diferentes métodos para su estudio. Respecto a las exigencias plantean:

- las de tipo I, las que se corresponden con el nivel general de la actividad laboral, y comprende el fin o meta de la actividad (es decir, el resultado aspirado incluyendo informaciones sobre el estado inicial del objeto de trabajo, los medios y procedimientos laborales que deben ser empleados). Siendo la tarea laboral (resultado de la actividad exigida bajo condiciones laborales objetivas determinadas) el punto de partida y la premisa para cualquier forma de análisis de las exigencias laborales.

- las exigencias de tipo II se refieren a las ejecuciones necesarias del hombre para el cumplimiento de la tarea laboral, que surgen a partir de la relación hombre-medio de trabajo-objeto de trabajo. Se pregunta aquí por las funciones laborales necesarias del hombre en el sentido de la actividad psicofísica (ej: operaciones manuales y cognitivas, decisiones)

- las exigencias de tipo III son las que se refieren todavía más a la personalidad del trabajador. Se consideran en este caso las exigencias como premisas del rendimiento necesarias para el cumplimiento de la tarea en el sentido de características de personalidad.

Estos autores plantean la existencia de tres procedimientos fundamentales en el análisis de las exigencias:

1. La valoración directa de las exigencias, la cual se realiza mediante un inventario anteriormente preparado de las principales características requeridas para desarrollar la actividad laboral, recogiendo la información de forma directa en una escala de la cual se extraen directamente las características.
2. La determinación indirecta de las exigencias, mediante el análisis de una actividad modelo, en la cual se determinan las exigencias comparando los perfiles de trabajadores con rendimientos extremos, sobre la base de las funciones laborales o características psicofísicas necesarias (funciones laborales o características)
3. La determinación directa de las exigencias por medio de un análisis diferenciado de la actividad en la que se describen y valoran tanto las condiciones laborales exteriores, como la actividad específica, y se separa la actividad total en complejos parciales (actividades parciales, cognitivas, manuales)

La síntesis de los resultados del análisis contiene los aspectos siguientes:

- Descripción de la actividad y de las condiciones de ejecución
- Condiciones del ambiente y del puesto
Area de trabajo
Factores físicos del ambiente
- Condiciones organizativas
- Condiciones sociales

- Caracterización de la actividad

Tarea laboral y responsabilidad

Actividades parciales

Presentación de las exigencias

- En el nivel de ejecución (Exigencias de tipo II)

¿Cuáles son las cualidades psicofísicas que deben ser empleadas?

- En el nivel de las premisas personales de rendimiento (Exigencias de tipo III)

.Premisas del rendimiento en el sentido de la capacitación y formación profesionales.

¿Qué capacidades, conocimientos y habilidades deben poseerse para ejecutar adecuadamente la actividad?

.Premisas del rendimiento en el sentido de características psicofísicas de la personalidad.

Este procedimiento sigue la línea clásica en el análisis y la descripción de cargos y ocupaciones. Aunque tiene el acierto de considerar la existencia de diferentes niveles en las exigencias, no realiza un proceso de integración del mismo estableciendo un sistema.

Por otra parte, Cuesta, A. (1997) formula a partir de reingeniería la tecnología de tareas como base de la gestión de recursos humanos.

Tecnología de las tareas

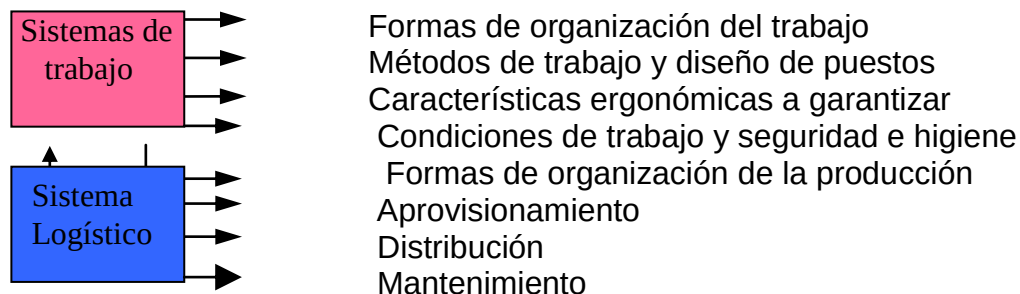


Fig. 2.2 Tecnología de las tareas (Cuesta, A., 2002)

Dicha tecnología es un sistema integrado por los subsistemas de trabajo donde incluye:

- formas de organización del trabajo
- métodos de trabajo y el diseño de puestos
- características ergonómicas a garantizar
- condiciones de trabajo
- seguridad e higiene

El subsistema logístico el cual contempla:

- formas de organización la producción
- aprovisionamiento
- distribución.

Esta tecnología de tareas tiene incidencia sobre todos los subsistemas que componen la gestión de recursos humanos e incluye el procedimiento para la elaboración de los perfiles de los cargos, tomando como base las preguntas esenciales que conforman el análisis crítico:

-(Propósito)

¿Qué se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Qué otra cosa podría hacerse? y ¿Qué debería hacerse?

-(Lugar)

¿Dónde se hace?, ¿Por qué se hace allí?, ¿En qué otro lugar podría hacerse? y ¿Dónde debería hacerse?

-(Medios)

¿Cómo se hace?, ¿Por qué se hace de ese modo?, ¿De qué otro modo podría hacerse? y ¿Cómo debería hacerse?

-(Personas)

¿Quién lo hace?, ¿Por qué lo hace esa persona?, ¿Qué otra persona podría hacerlo? y ¿Quién debería hacerlo?

En la actualidad existe una fuerte tendencia al enfoque del estudio del trabajo a partir de las denominadas competencias laborales. Su esencia es la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y valores organizacionales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

3.6 Principales métodos empleados en el estudio del trabajo en el enfoque por competencias

Entre los principales métodos empleados en el estudio del trabajo en el enfoque por competencias se encuentra el método DACUM (Developing a Curriculum) desarrollada en Canadá y difundido en Estados Unidos por la Universidad de Ohio.

DACUM es una metodología altamente participativa donde los trabajadores y supervisores organizados en pequeños grupos identifican de forma conjunta los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y valoran.

Los procedimientos se basan sobre los pasos siguientes:

- Definen las principales funciones y objetivos.
- Los escriben en una pizarra.
- El grupo les da un orden e identifica las tareas que realiza cada trabajador en cada categoría amplia de funciones.

- Las tareas son analizadas en términos de conocimientos y habilidades requeridas.
- Se da un puntaje por frecuencia e importancia
- El resultado es un listado de tareas y actividades.

Otro de los métodos es el NVQ en Inglaterra (National Vocational Qualification) en el cual se realiza un análisis funcional del trabajo, y posee un carácter pragmático y conductista.

Se fundamenta en las relaciones entre el sistema y su entorno, sobre la base de establecer los vínculos entre un problema, los objetivos y la solución que se da a este.

- Identificación de los objetivos principales de la organización y el área de la ocupación.
- ¿Qué debe ocurrir para que se logre el objetivo?
- La respuesta indica la función de la relación entre el problema y su solución.
- Se repite el proceso hasta llegar al detalle requerido.
- Se obtienen las funciones generales de cada cargo.

Velando, M. (1997) señala entre los métodos más empleados en la definición de las competencias, el método indirecto de análisis del trabajo, denominado técnicas del suceso crítico, el cual sigue los pasos siguientes:

- Fase de generación de dimensiones.
- Fase de generación de sucesos críticos.
- Fase de reinterpretación.
- Fase de asignación de valores de eficacia.

Como se puede apreciar, existen múltiples elementos comunes en los diferentes procedimientos de análisis del trabajo. Resulta necesario dada la complejidad del objeto integrar los diferentes métodos realizando el entrecruzamiento de los mismos.

Es de interés en el análisis de esta problemática sobre la relación entre el hombre y el trabajo, el estudio de las características del proceso de trabajo.

Con vistas al *Análisis y descripción* es necesario hacer un análisis que permita valorar el acercamiento o el grado de correspondencia del trabajo, su naturaleza, estructura y funcionamiento con las características de los candidatos.

Los cambios en el entorno, las condiciones socioeconómicas, el papel del mercado y el desarrollo científico-técnico revolucionan las formas de producción, y a su vez van modificando las competencias, así se pasa de producciones masivas seriadas a producciones unitarias caracterizadas por la variación constante; se pasa de actividades sencillas poco calificadas a otras que exigen una amplia preparación técnica, y de la superespecialización de los empleados se pasa a la formación con un perfil amplio de los trabajadores, caracterizado por la autonomía, el trabajo en equipo y la variedad de habilidades.

Ejercicios

1 ¿Qué es el análisis de cargo?

2 ¿Qué es la descripción de cargo?

3 ¿Qué son las especificaciones de los cargos?

4 ¿Qué es perfil del cargo?

5. ¿Qué elementos esenciales son los que conforman la estructura del trabajo?

6. Clasifique las definiciones del análisis de cargos en las que proyectan una identidad entre el proceso de análisis y el de descripción (ad), que lo ve como un procedimiento independiente (pi) y que hace alusión sólo al trabajo (t)

“El análisis del trabajo es el proceso mediante el cual una información importante relacionada con un trabajo particular se obtiene de manera sistemática y ordenada.”
(t)

“El análisis de cargos es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel del empleo.” (ad)

“El proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones.” (t)

“El análisis o descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que, normalmente utiliza en el mismo.” (ad)

“El análisis de puesto es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben contratar.” (ad)

“El análisis del trabajo es un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico.” (t)

“El análisis de tareas consisten en “el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto. Mediante el mismo se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. Además, también se actúa una descripción de las condiciones del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.”
(ad)

“El análisis del puesto es el proceso de estudiar un puesto para describir su verdadero contenido.” (t)

“El análisis de puestos se producen dos salidas independientes, una es la descripción del puesto y otra la especificación. (pi)

“El análisis de puesto (job analysis) es un procedimiento que consiste en determinar los elementos o características inherentes a cada puesto. El análisis de puestos trata de determinar la exigencia de éstos, es, por tanto, una técnica o procedimiento que se centra exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo desempeña, haciendo una clara diferenciación del análisis y los otros procedimientos” (t)

“El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar e informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos.”

7. ¿Qué tiene que ver la motivación con el análisis y la descripción de los cargos?

Capítulo 4 Los métodos, técnicas y instrumentos para la obtención y para el procesamiento en el análisis, descripción y las especificaciones.

4.1 Introducción

Las ciencias se caracterizan por poseer el instrumental teórico y empírico que permite al investigador conocer a su objeto. El proceso de análisis, descripción y especificaciones de cargos como parte del sistema de gestión de los recursos humanos no escapa a la valoración de sí es en parte ciencia, arte o técnica.

En la concepción de este trabajo se incluye estos elementos, pues el mismo comporta elementos heurísticos en la construcción del conocimiento sobre el objeto, pero su orientación tiene definitivamente un carácter científico.

Como se ha señalado, desde el punto de vista metodológico las características del objeto condicionan los métodos a emplear.

A partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora el perfil de las competencias del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

4.2 Métodos para analizar las competencias

Existen tres procedimientos fundamentales:

4.2.1 Análisis directos

La valoración directa, se realiza mediante un inventario anteriormente preparado de las principales características requeridas para desarrollar la actividad laboral, recogiendo la información de forma directa en una escala de la cual se sacan directamente las competencias.

Louart, P., (1996) señala que es “la descripción directa de los objetivos y las actividades que lo componen.”

En el método directo, se puede utilizar los procedimientos siguientes:

- los ocupantes describen objetivos, procesos y operaciones, exigencias o competencias mediante una guía de entrevista o cuestionario sobre los cargos o ocupación siguiendo
- se puede proponer a los ocupantes del cargo que haga un inventario escrito (diario) de sus actividades
- organizar reuniones de intercambio entre varios ocupantes del cargo
- también estos pueden ser aplicados a, a sus jefes, a los ocupantes de otros cargos vinculados al cargo objeto de estudio, y a expertos en general, lo que sirve obtener información, para cruzar la información y buscar el acuerdo entre los diferentes criterios existentes.

En las reuniones de intercambio pueden aparecer ciertas dificultades como son:

- las omisiones
- las deformaciones
- las respuestas incompletas
- distorsiones debidas a la relación con el trabajo
- dificultad para traducir su trabajo con las palabras apropiadas
- herir la susceptibilidad de las personas
- provocar la desconfianza del ocupante el cargo.
- los análisis pueden matizados un enfoque individual.
- puede aumentar el temor y la desconfianza
- sin participación activa de quien ocupa el puesto.
- las situaciones que se repiten
- las principales dificultades del trabajo
- provocar actitudes sesgadas
- la observación continuada puede provocar distorsiones

Este método de análisis directo con puede hacerse un enfoque sesgado con un criterio individualizado.

Este método requiere objetividad y rigor científico. Es aconsejable que se usen los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip 66, grupos nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas y técnicas estadísticas para la validación y la confección del análisis.

Es importante el uso de técnicas estadísticas que indiquen las tendencias del comportamiento del objeto de estudio.

4.2.2 Análisis indirectos

La determinación indirecta es un análisis de una actividad Y se hace a través de la observación directa del investigador sobre los ocupantes de los cargos, mediante modelos. También se deben determinan las exigencias comparando los perfiles de trabajadores con rendimientos extremos

.Las fuentes de información para efectuar el análisis de manera indirecta pueden ser:

- guía observación
- listas de comprobación
- las fotografías del día
- objetivos
- los resultados, los productos, los servicios
- procesos y operaciones
- funciones, tareas o acciones
- la simulación en el laboratorio
- el análisis de incidentes críticos
- el estudio de las comunicaciones del cargo

- relaciones entre los ocupantes de cargo y el equipamiento
- manera de trabajar
- redes funcionales y operativas
- entorno exterior. (Louart, P, 1996)
- marketing exterior e interno

Este método de análisis indirecto puede hacerse de manera impersonal. Este método.

El procesamiento de la información también requiere objetividad y rigor científico por eso aconsejable que se usen los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip 66, grupos nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas y técnicas estadísticas para la validación y la confección del análisis.

4.2 3 Análisis mixto

Se trata de que simultáneamente los dos procedimientos existen. Consiste en la descripción directa de los objetivos de las actividades que lo componen y la determinación indirecta, es el análisis que lo hace a través de una actividad modelo, mediante la integración sobre la base de las características de trabajo, funciones laborales o características personales (cognitiva, afectiva, físico y social.)

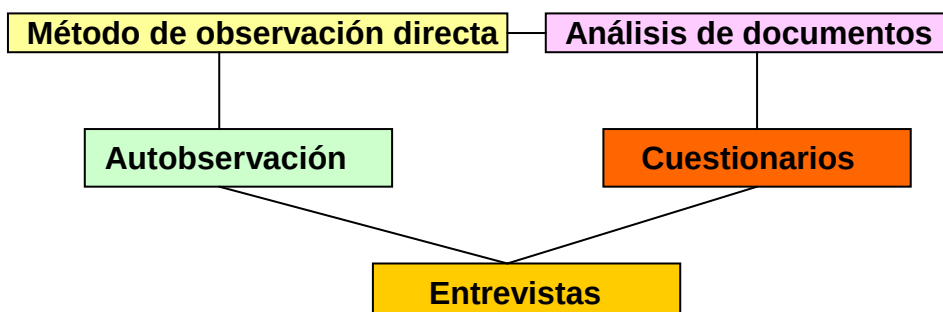
El método de análisis mixto es de mayor rigor, porque utiliza ventajas de directo y indirecto.

4.3 Principales técnicas e instrumentos empleados en la realización del análisis y la descripción de cargos.

Existen un conjunto de métodos y técnicas reconocidos por la generalidad de los especialistas para la realización del análisis de los cargos.

La experiencia en distintos procesos desarrollados, aconseja que deben ser empleados en sistema, de forma que permitan verificar la información obtenida por una técnica determinada. También es importante la participación de los principales sujetos en la construcción del conocimiento.

En el desarrollo de los cargos y ocupaciones se emplean un conjunto de métodos en función de conocer las principales particularidades del trabajo. Entre estos se encuentran los siguientes:



Método de observación directa

Es el método de investigación más antiguo y posee toda una serie de ventajas y desventajas que deben tenerse en cuenta.

La observación es la percepción consciente, sistemática y estable de los objetos, fenómenos y proceso con la finalidad de conocer algún aspecto de los mismos

En el estudio del trabajo se han desplegado toda una serie de técnicas e instrumentos en su ejecución, por ejemplo: fotografías, guías de observación y listas de comprobación.

Autobservación:

Nadie mejor que el ocupante del cargo conoce que es lo que se hace en el mismo.

La autobservación y su posterior registro a través de los denominados diarios de trabajo, es una de las vías que pueden emplearse en el análisis de los cargos.

Esto puede presentar varios inconvenientes, tales como la existencia de diferencia, entre los patrones, de qué se debería hacer y de qué se hace, así como una percepción inadecuada del fenómeno o poca motivación para realizar los registros.

En el empleo de este método se recomienda confeccionar instrumentos que le sirvan de guía al trabajador en la recogida de información.

Análisis de documentos

En la realización del estudio de los cargos, como método complementario está el análisis de documentos.

El análisis de documentos se puede usar en el análisis, descripción y valoración con los documentos tales como manuales de trabajo, calificadores y otros.

Generalmente existen en otras empresas cargos iguales o similares, manuales de funciones, calificadores de cargos, referencias sobre un cargo determinado u otra información que puede ser valiosa.

Cuestionarios

Son impresos que se entregan a los sujetos con la finalidad de que sean respondidos por estos.

Los cuestionarios pueden estructurarse con preguntas abiertas, cerradas y mixtas.

Estos pueden ser aplicados a los ocupantes del cargo, a sus jefes, a los ocupantes de otros cargos vinculados al cargo objeto de estudio, y a expertos en general, lo que sirve para obtener información, cruzar la información y buscar el acuerdo entre

los diferentes criterios existentes.

Entrevistas

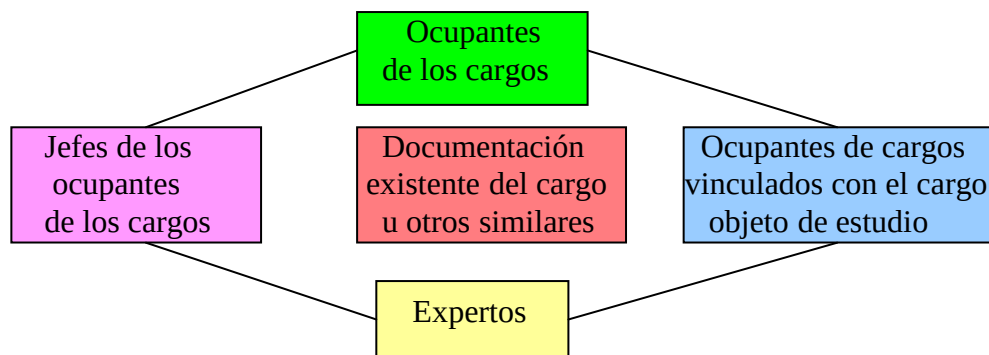
La entrevista es una de las técnicas clásicas empleadas por las diferentes disciplinas científicas y es una técnica por excelencia de las más usadas en las ciencias sociales.

El estudio del trabajo con las entrevistas tiene como finalidad recoger información sobre los criterios de los entrevistados, y cruzarla, acerca de las principales características y exigencias de un cargo.

Las entrevistas pueden ser aplicadas a los ocupantes del cargo, a sus jefes y expertos en general.

4.4 Principales fuentes de información a emplear en el análisis, descripción y elaboración de las especificaciones y perfiles de competencias de los cargos

Entre las principales fuentes para la obtención de información sobre las características de los cargos y las exigencias de los mismos se pueden señalar los siguientes:



-Ocupantes de los cargos

Los ocupantes del cargo representan una fuente valiosa por ser los principales actores del proceso, portadores de información y ejecutores de la actividad. No obstante, hay que ser cuidadoso con la información recogida de sus valoraciones, pues las mismas pueden estar influenciadas por múltiples factores.

Jefes de los ocupantes de los cargos

Los jefes de los ocupantes de los cargos son quienes distribuyen y asignan las actividades, así como evalúan el trabajo; por tanto, son un punto de vital participación en todo el proceso.

Chiavenato, I. (1993) refiere entre los medios para obtener informaciones para los cargos la aplicación de la técnica de los incidentes críticos, en la cual mediante el criterio de los jefes se determinan las características que inciden en el desempeño.

Ocupantes de cargos vinculados con el cargo objeto de estudio

Ningún cargo es un elemento aislado, sino que está relacionado con otros, depende de algunos y otros dependen de él; por tanto, los ocupantes de estos cargos portan información valiosa sobre los mismos.

Expertos

Existen expertos en problemas vinculados con el diseño de cargos, en la organización del trabajo a quienes resulta útil recurrir tanto en función de la recopilación de información, como en el análisis de cargos o en otras etapas en el desarrollo del estudio del trabajo.

Documentación existente del cargo u otros similares

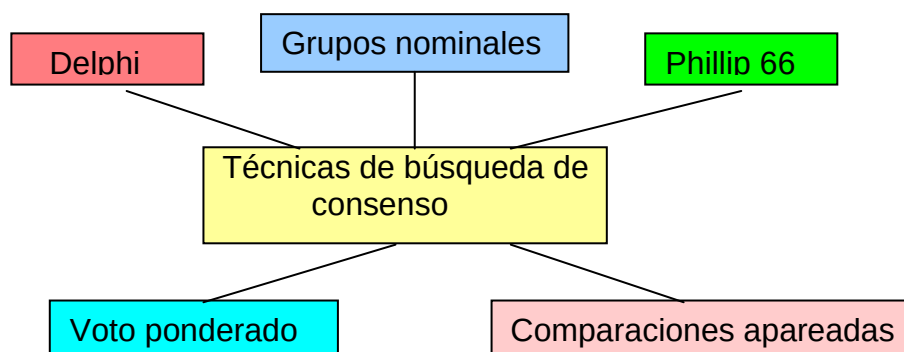
Es importante, al realizar el estudio de un cargo, revisar la bibliografía existente sobre los métodos, técnicas, instrumentos, procedimientos empleados en la ejecución del mismo.

La documentación que hay revisar en el caso del cargo o el grupo de cargos en concreto, son los manuales de normas y procedimientos, de funciones, calificadoros y la información sobre cargos iguales o similares, tanto dentro, como fuera de la organización.

4.5 El procesamiento de la información

Métodos de expertos y técnicas creativas de trabajo en grupo y de búsqueda de consenso

Tienen un importante papel en las distintas fases de la realización del análisis, descripción, especificaciones y perfiles de los cargos, ya que en ocasiones la información que se obtiene no puede ser objeto de tratamiento estadístico.



Es necesario buscar un acuerdo sobre bases flexibles que garanticen en un primer momento la credibilidad de las conclusiones a que se arribe, con la finalidad de posteriormente determinar la validez de dichos criterios

Entre los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip 66, grupos nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas, entre otros.

Técnicas estadísticas:

En la búsqueda de la información confiable y válida para alcanzar los objetivos del análisis, descripción, especificaciones y perfiles de los cargos es necesario buscar la adecuada interrelación en el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos, de ahí que las técnicas estadísticas sean un instrumento importante en el desarrollo de esta actividad.

Es importante el uso de técnicas estadísticas que indiquen las tendencias del comportamiento del objeto de estudio.

Entre las principales utilizadas en este proceso se encuentran las técnicas de correlación en la validación de los criterios.

Ejercicios

- 1 ¿Cuáles son los métodos fundamentales en el análisis de los cargos?
- 2 ¿Qué consiste la determinación directa del análisis de cargos y ocupaciones?
- 3 ¿Cuáles son los procedimientos se puede utilizar método directo?
- 4 ¿Qué características metodológicas tiene el método de análisis directo?
- 5 ¿Cuáles son las dificultades método directo?
- 6 ¿Cuál es la gran desventaja que puede traer el método de análisis directo?
- 7 ¿Qué consiste la determinación indirecta del análisis de cargos y ocupaciones?
- 8 ¿Cuáles son las fuentes de información para efectuar el análisis de manera indirecta?
- 9 ¿Qué consiste la determinación mixta del análisis de cargos y ocupaciones?
- 10 ¿Qué métodos para el procesamiento de la información su utilizaría?
- 11 ¿Cuáles técnicas e instrumentos se utilizan en la ejecución el estudio del trabajo?
- 12 ¿Cuál es una finalidad de la entrevista?
- 13 ¿Cuál es uso de la autoobservación en el análisis del trabajo?
- 14 ¿A quién se le aplica la entrevista el análisis de trabajo?
- 15 ¿Por qué al realizar un estudio de un cargo, es importante revisar la bibliografía existente?
- 16 ¿Para qué debe ser organizada la información recogida?
- 17 ¿Qué diferencia cree usted que hay entre puesto y cargo?
- 18 ¿Cuál es la gran desventaja que puede tener el método del análisis indirecto?

19¿Qué relación existe entre el análisis y la descripción, las especificaciones y el perfil del cargo?

20¿Cuál el método de mayor rigor que se utiliza en el análisis de cargos y ocupaciones?

Capítulo 5 El proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para confeccionar la matriz de las competencias y construir el perfil del cargo o de ocupación

5.1 Introducción

El desarrollo de la globalización y la informática que se produce en el mundo contemporáneo, transforman cada día más los procesos del trabajo.

El análisis y descripción de cargo como punto partida en la Gestión Recursos Humanos juega un importante papel en el estudio de trabajo. El proceso de determinar cuáles son las características de trabajo y los requerimientos humanos de los cargos es un problema de investigación.

En el procedimiento elaborado se emplean los términos de análisis y descripción, especificaciones y perfil de cargos con una acepción funcional diferente al enfoque tradicional, haciendo énfasis en el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, en el cual a partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora la matriz y confecciona el perfil del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos.

Esto no es un proceso lineal, sino que existe simultaneidad e interdependencia en una secuencia de derivación, lo que se muestra en el modelo propuesto, donde se resalta la independencia relativa, y la interdependencia existente entre los mismos.

Con respecto a los procedimientos empleados, algunos autores no ven el proceso de análisis y descripción, especificaciones, matriz de competencias y elaboración de perfiles como actividades que se desprenden una de otras.

En el presente trabajo se formula un procedimiento y se defiende el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, lo que se muestra en el modelo propuesto, donde se resalta la independencia relativa, y la interdependencia existente entre los mismos.



Fig. 5.1 Modelo de la interrelación entre el análisis, la descripción, las especificaciones y los perfiles de cargos.

5.2 ¿Cómo desarrollar el análisis de cargos?

En el análisis, descripción y especificaciones se integran las características del trabajo, los valores organizacionales y modo directo de determinación de los requerimientos humanos. En el análisis y descripción de cada cargo u ocupación se elaboran las especificaciones del cargo, las cuales deben contener los principales requerimientos y exigencias, con vistas a determinar las competencias que debe poseer un ocupante del mismo para lograr un buen nivel de desempeño.

Zayas, P., (1996) proyectó un método en la realización de investigaciones, denominado rombo, como una expresión del comportamiento del pensamiento en la obtención del conocimiento, que se manifiesta, como señala Bernal, J. (1987), en que la investigación científica es un proceso de sucesivas expansiones y contracciones, de análisis y síntesis.

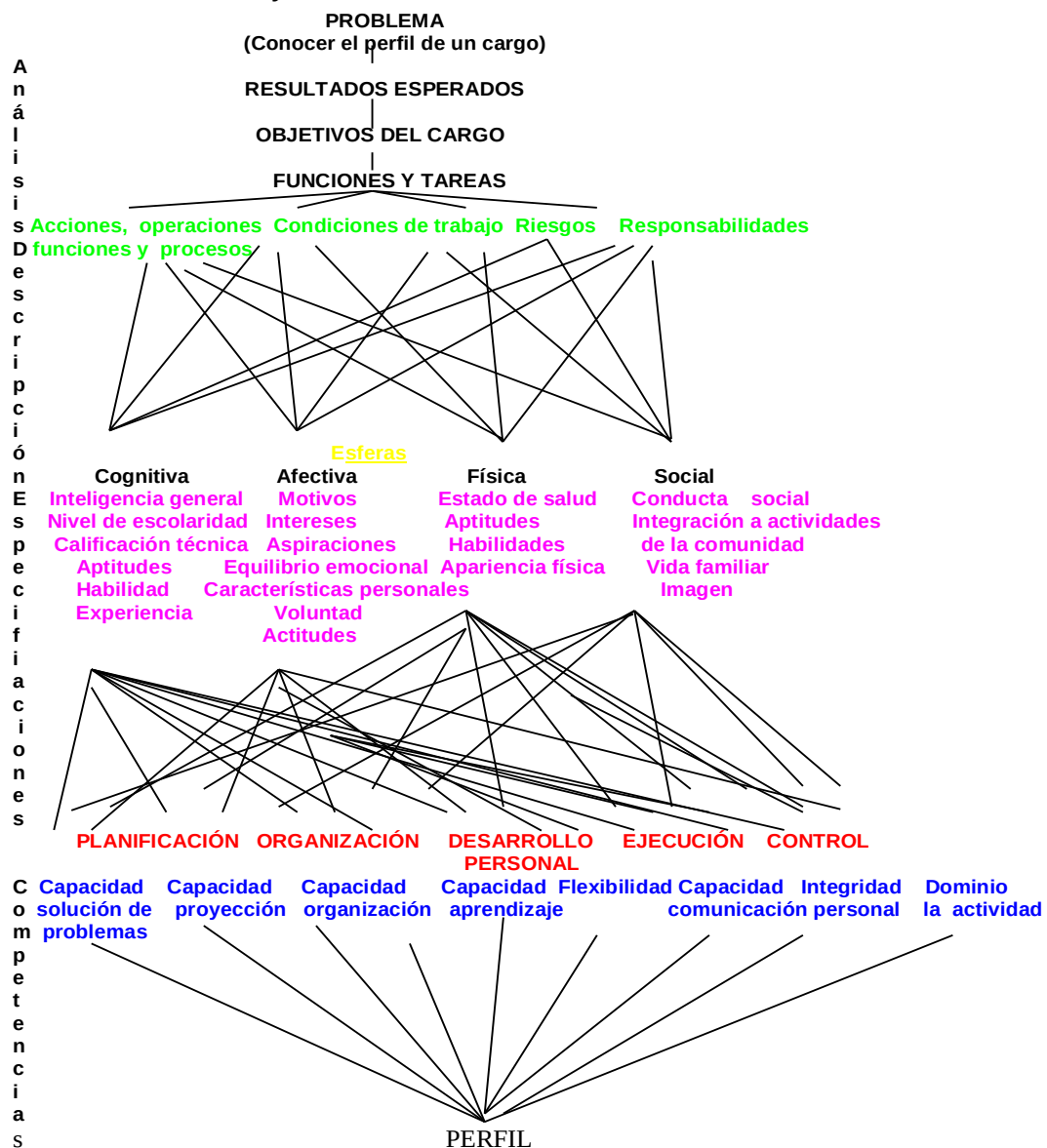


Fig. 5.2 El rombo de las competencias (Zayas, P., 2002)

El autor construyó una herramienta que permite transitar de forma sistémica de un procedimiento a otro, del análisis, descripción, las especificaciones hasta la confección de los perfiles de los cargos

Las experiencias desarrolladas sobre la base de la interrelación entre el análisis y la descripción en correspondencia con las especificaciones de cargos permiten la elaboración del perfil de competencias.

En el plano metodológico, dado el dinamismo, flexibilidad y la complejidad del objeto se sostiene una concepción multimétodo, multitécnica que integre los métodos de la investigación teórica y empírica: cuantitativos y cualitativo según lo requiera el objeto, siendo las formulaciones teóricas del investigador el hilo conductor en el desarrollo de este proceso.

El análisis de los cargos es un proceso objeto de dirección, por lo que es necesario planificar, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo del mismo.

5.3 Preparación el análisis y descripción de cargos

Sobre la base de los diferentes métodos y procedimientos y la práctica empresarial se identificaron los pasos siguientes:

Determinar los objetivos del empleo del análisis y descripción de cargos

El análisis de cargos tiene diferentes finalidades por lo que resulta importante determinar con qué objetivos se realizará el mismo para definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear y la información de salida que se pretende obtener, así como orientarlos en función de delimitar los requerimientos humanos del cargo.

Elaboración del modelo teórico del análisis

Un paso metodológico vital en el desarrollo de una investigación es la modelación del objeto, pues la misma refleja las concepciones teóricas sobre las que se basa el investigador y sus conocimientos respecto al objeto.

Es necesario determinar los elementos, aspectos, factores o dimensiones que se valorarán en el desarrollo del análisis del cargo, lo que determinará de forma directa, indirecta y mixta, la confección de los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

Preparación del personal que efectuará el análisis

Un elemento de vital importancia desde el punto de vista metodológico, es la preparación del personal que realizará el estudio, de ello depende en gran medida la calidad del trabajo.

Definir los cargos que serán objeto de análisis

Es necesario, en función de la planificación y organización del análisis de cargos, definir aquellos que serán objeto de estudio, la cantidad de cargos y de ocupantes de los mismos, el tipo de cargo y fuerza necesaria, pues esta información condiciona los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

Definir las fuentes de información a emplear

Otro elemento que tiene incidencia directa en los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información, son las fuentes que brindarán esta.

Entre las principales fuentes a emplear se encuentran las siguientes:

- ocupantes de los cargos
- jefes de los ocupantes de los cargos
- ocupantes de cargos vinculados con el cargo objeto de estudio
- expertos
- documentación existente del cargo u otros similares
- los manuales de normas y procedimientos
- funciones
- calificadores.

Involucrar a los participantes

El análisis de cargos es un proceso donde la información se obtiene por personas y por las interrelaciones entre estas fundamentalmente.

Un papel central desempeñan los ejecutores directos de la actividad, ya que son portadores de un gran cúmulo de experiencias e información. De ahí la necesidad de lograr su participación directa en la construcción del conocimiento sobre los cargos.

Reunir la información existente sobre los cargos

Es difícil que surja un cargo que no tenga un antecedente en otro cargo, o que no exista al menos uno similar en otras empresas.

Por eso se hace necesario estudiar las experiencias y la información existente sobre los mismos, ubicándolo en la estructura de la organización dentro del conjunto de interrelaciones que sostiene con otros.

Definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información

El valor del proceso de análisis, descripción, especificación y elaboración de los perfiles de competencias de los cargos depende del grado de adecuación en el empleo de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos.

Entre los principales métodos, técnicas e instrumentos empleados se encuentran:

- método de observación
- las fotografías del día
- guías de observación
- listas de comprobación
 - la autoobservación a través de los denominados diarios de trabajo
 - análisis de documentos tales como manuales de trabajo, calificadores
 - cuestionarios
 - entrevistas
 - técnica de los incidentes críticos
 - métodos de expertos entre los que se pueden mencionar:
- el método Delphi
- Phillip 66
- grupos nominales.

En los procesos efectuados, se definieron los aspectos de base para confeccionar una guía de observación, de entrevista o cuestionario para ser aplicado a expertos, ocupantes de un cargo, jefe de los ocupantes del cargo, u otros trabajadores que se relacionen con la actividad.

En el despliegue del uso del rombo de las investigaciones, primero operan los procesos analítico-sintéticos, descomponiendo el objeto en sus principales elementos y sus interrelaciones, esto permite definir que métodos, técnicas e instrumentos se van a emplear en la recogida de la información sobre las principales características del trabajo.

En este modelo se parte del análisis del cargo, el cual consiste en una descomposición sistémica mediante el árbol de objetivos, que va de:

- los objetivos
- resultados esperados a las funciones
- tareas del cargo
- las características y particularidades del trabajo, tales como:
 - tipo de organización de la producción
 - trabajo individual o en equipo
 - acciones y operaciones
 - condiciones de trabajo
 - riesgos
 - responsabilidades

5.4 ¿Cómo elaborar el análisis y las descripciones de cargos?

En la literatura existente se hace énfasis en mostrar los elementos que deben reflejarse en la descripción de cargos, pero no se muestran los procedimientos y

pasos que deben seguirse en pos de la consistencia de los aspectos reflejados; por eso abordaremos nuestra proyección y experiencias de como elaborar las descripciones de cargos.

Determinación de los expertos

Primeramente hay seleccionar y entrenar al grupo de expertos en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan y el nivel de confianza que se debe obtener analizando los expedientes laborales, las responsabilidades desempeñadas, cursos y superación recibida, años de experiencia en la profesión y su especialidad de graduación.

Para hacer el papel de expertos hay que revisar los profesiogramas, manuales de procedimientos y calificadores del cargo de los ejecutores directos de la actividad. También realizar entrevistas **a directivos** y trabajadores de gran experiencia en la actividad, con un alto prestigio en la organización.

Expertos	Título	Años de exp. en la labor	Años de exp. en el cargo	Años de exp. en la actividad	Cargo	Centro de trabajo
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

Fig. 5.3 Características de los expertos

Cuesta, A (2002) plantea el nivel de concordancia, donde una vez respondida las preguntas y recogidas las respuestas de todos los expertos, se determina a través de la expresión, que es más cada una operación de %:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

El criterio de decisión empíricamente se maneja así:

Cc = 100 - 80 el coeficiente de competencia del experto es alto

Cc = 79 - 60, el coeficiente de competencia del experto es medio

Cc = 59 o menos, el coeficiente de competencia del experto es bajo

También tiene otro procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos seleccionados. Según el método expuesto por Campistrous Pérez, (1998) señala:

$$Kc = \frac{1}{2} (kc + ka)$$

Kc: Es el coeficiente de competencia.

kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tienen el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1, de esta forma, la evaluación 0 indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación de 1 significa que el experto tienen pleno conocimiento del problema planteado, existiendo entre estas dos evaluaciones extremas nueve posibilidades intermedias.

Ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, obtenidos como resultado de la suma de los puntos obtenidos a través de una tabla patrón:

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizado por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajo de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajo de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

Fig. 5.4 Fuentes de argumentación./ Grado de influencia de cada una de las fuentes

Al experto se le presentara esta tabla sin cifras orientándose el marcado de cuales de estas fuente el considera que han influido en su conocimiento. Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación.

Proposiciones de	1	2	3	4	5	6	Kc	Ka	KC
Expertos									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
Coeficiente promedio de los expertos									

Fig. 5.5 Coeficiente de competencia de los expertos.

Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación.

Criterio de decisión
Si $0,8 \leq K_c \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto
Si $0,5 \leq K_c < 0,8$, el coeficiente de competencia del experto es medio
Si $K_c < 0,5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo

Fig. 5.6 Criterio de decisión

El criterio de decisión permite evaluar las características de los trabajadores que ocupan el cargo y han demostrado un con desempeño superior.

-Determinación de los objetivos

La determinación de las competencias está en la precisión de los objetivos de un cargo. Por eso hay consultar a los expertos para que realicen sugerencias acerca del objetivo del cargo.

Lista de objetivos

Ordene por orden de prioridad los objetivos del cargo, otorgando el valor **1** al que considere más importante.

No	Objetivos	Valor
1		
2		
3		
4		

Fig. 5.7 Lista de objetivos

Después hay agrupar la lista obtenida como resultado de la sugerencia de los expertos

Objetivos del cargo	Opiniones de expertos									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10

Fig. 5.8 Selección del objetivo del cargo

S. Siegel (1974) en el libro “Diseño experimental no paramétrico” exponen pruebas estadísticas, en el caso de nos ocupa, el coeficiente de concordancia **Kendall W**, ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. En cualquiera computadora que se tengan programas estadísticos no paramétricos (SPCC, Stadistic y otros) se encuentra esta técnica. Se entran los expertos y las

variables y se establece la prioridad en los elementos de la lista para seleccionar el de mayor peso, según el criterio de los expertos, donde se aplicará el método de concordancia de Kendall, logrando un valor de W, de ahí que se escoge el objetivo del cargo.

S. Siegel (1974) en el libro “Diseño experimental no paramétrico” exponen pruebas estadísticas, en el caso de nos ocupa, el coeficiente de concordancia **Kendall W**, ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. En cualquiera computadora que tengan programas estadísticos no paramétricos (SPCC, Stadistic y otros) se encuentran esa técnica. Se entran los expertos y las variables y se establece la prioridad en los elementos de la lista para seleccionar el de mayor peso, según el criterio de los expertos, donde se aplicará el método de concordancia de Kendall, logrando un valor de W, de ahí que se escoge el objetivo del cargo.

El coeficiente de concordancia **Kendall W**, ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia total y el valor 0 un desacuerdo total.

Si no se tiene computadora el modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$

donde,

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

K: número de jueces (expertos).

N: número de factores ordenados (competencias).

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas, obteniéndose así:

$$T = \sum (t^3 - t) / 12$$

t : número de observaciones de un grupo ligado por un rango dado. Cuando ocurren "observaciones ligadas" (valores iguales a un mismo factor), a cada una de las observaciones se le asigna el promedio de los rangos que se le habrían asignado si no hubieran ocurrido ligas.

Siegel, ., (1973) resume el orden de esta prueba estadística de la forma siguiente:

1. Determinar N (número de factores) y K (números de jueces que asignaron rangos o ponderaciones). Ordenándose los rangos observados en una tabla K * N.

2. Para cada factor, se determina R_j (la suma de los rangos asignados a ese factor por los K jueces).
3. Se determina la media de las R_j . Se expresa cada R_j como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener S .
4. Se procede al cálculo de W , mediante el uso del modelo referido.
5. La variante para decidir si W es significativamente distinta de 0 depende del tamaño de N :
 - a) Si $N \leq 7$, la tabla R contiene valores críticos de S para significación de W en los niveles de 0,05 y 0,01.
 - b) Si $N > 7$, se calcula X^2 según la expresión que más adelante se plantea, cuya significación para $df = N - 1$ se prueba en la tabla C .

El diseño para el análisis, descripción y especificaciones del cargo, que posibilita la determinación las competencias, a partir de los objetivos de trabajo y del cargo, las funciones y las tareas, las características del trabajo y exigencias del hombre que contiene un coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados, donde se tiene que obtener un KC , para que sea considerado como validas las competencias.

5.4.1 Confección del análisis y descripción del cargo

El análisis y descripción de los cargos y ocupaciones debe abordarse con la concepción de un perfil amplio en el proceso de organización del trabajo; haciendo énfasis en el diseño de cargos en el enriquecimiento y ampliación de los mismos y tomando en cuenta los aspectos vinculados con la variedad, autonomía, significación, retroalimentación y trabajo en equipo.

Existen diferentes modelos de descripción de cargos y ocupaciones, en función del procedimiento propuesto se elaboró un modelo de descripción de cargos.

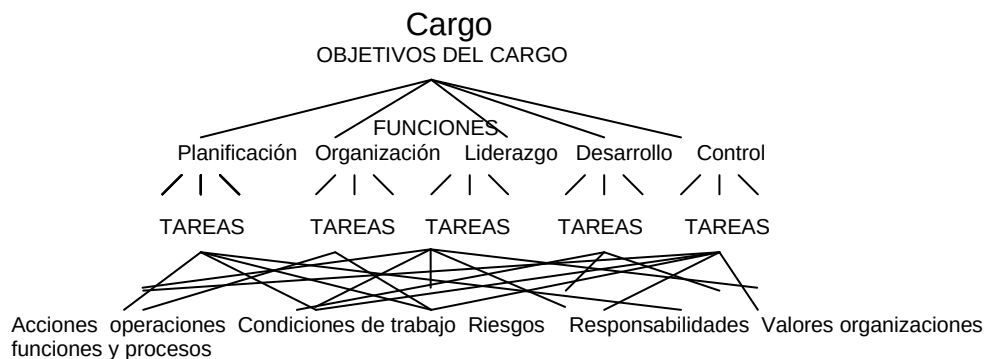
Aspectos a reflejar::

- Nombre del cargo u ocupación.
- Objetivos.
- Principales procesos, funciones, acciones, operaciones y tareas a desempeñar.
- Condiciones de trabajo.
- Principales riesgos.
- Responsabilidades.
- Valores organizacionales
- Requerimientos humanos obtenidos de forma directa

Una vez definidos los principales aspectos que caracterizan un determinado cargo, sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores

organizacionales y exigencias de un cargo como elementos estructurales de las competencias se elabora sobre esa base la descripción del mismo.

Se elabora sobre esa base la descripción del mismo.



La información recogida debe ser organizada en función del empleo posterior de técnicas estadísticas o de búsqueda de consenso, que permitan arribar a conclusiones sobre los aspectos que deben quedar reflejados en las descripciones y especificaciones.

Recogida de la información

En este aspecto es importante el rigor, la ética y la seriedad en la aplicación y en el registro sistemático de la información, empleando la concepción multimétodo de recoger la información por diferentes vías, para luego integrarla mediante procedimientos como la triangulación.

Es necesario prever las salidas de la información, con vistas a su ordenamiento consecuente en función del procesamiento y análisis.

Organización y procesamiento de la información

A partir de la modelación teórica y de la elaboración y definición de los métodos, técnicas e instrumentos,

Una vez aplicados los instrumentos y recogida la información, se procede a organizar la información obtenida y se computa la misma en una tabla de frecuencias.

Es necesario prever las salidas de la información, con vistas a su ordenamiento consecuente en función del procesamiento y análisis.

En correspondencia con la cantidad de sujetos se puede aplicar una técnica de búsqueda de concordancia; luego se analiza pudiendo usar el criterio de expertos, y finalmente se debaten los resultados con los sujetos. A partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

Si se trata métodos indirectos, directos y mixtos en el caso de estos últimos, debe recogerse la información en este momento de forma directa sobre los valores organizacionales y los criterios de los ocupantes del cargo, sus jefes y expertos y ocupantes de cargos vinculados al que es objeto de estudio, sobre cuales son los principales requerimientos humanos para el desarrollo exitoso de la actividad, a partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

5.4.2 Guía para la descripción y análisis de cargos

I. Aspectos generales

Nombre del cargo:

Departamento:

¿A quién se subordina?

¿Quiénes se subordinan a él?

¿Con cuáles puestos de trabajo se relaciona el suyo?

¿De quiénes depende su trabajo?

¿Qué trabajos dependen del suyo?

Nivel de escolaridad

Calificación técnica:

Objetivo del cargo u ocupación:

Resultados esperados:

II. ¿Cuáles son las principales funciones y tareas que se desempeñan en el cargo?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Decidir					
Dar órdenes					
Planificar el trabajo de otros					
Organizar el trabajo de otros					
Controlar el trabajo de otros					
Garantizar el nivel de gestión de ventas					
Valorar calidad de servicios					
Controlar recursos materiales					
Asesorar subordinados					
Enseñar y entrenar subordinados					
Inspeccionar					
Supervisar calidad de los productos					
Supervisar higiene de los productos					
Planificar la oferta de los productos					
Distribuir y controlar insumos y productos					
Controlar inventarios					
Procesar información					
Analizar información					
Brindar información					
Confeccionar informes					
Operar herramientas					
Operar equipos					
Elaborar productos					
Atender llamadas telefónicas					
Contar la caja					
Limpiar el puesto de trabajo					
Elaborar plan de mantenimiento					
Reparar equipos					
Dar mantenimiento a equipos					

Limpiar y embellecer áreas verdes y jardines					
Otros:					

Observaciones:

III. ¿Cuáles son las principales acciones y operaciones que realiza un ocupante del cargo?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Subir y bajar escaleras Tregar Saltar Caminar Correr Inclinarse Balancearse Agacharse Arrastrarse Levantar peso Permanecer de pie Transportar Permanecer sentado Arrodillarse Apretar botones Observar relojes Tirarse Lanzar Empujar Valorar objetos Valorar calidad de objetos Valorar velocidad de objetos Valorar cantidad de objetos Otros:					

Observaciones:

IV. ¿Cuáles son las principales condiciones de trabajo en las que se desempeña este cargo?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Trabajo en exteriores Trabajo en interiores Frío Tensión Calor Humedad Sequedad Vapores tóxicos Trabajo nocturno Electricidad Vibraciones					

Polvo Ruido Suciedad En equipo Individual Aislado Cerca de otros Repetitivo Variado Constante Turno fijo Turno rotatorio Otros:					
---	--	--	--	--	--

Observaciones:

V- ¿Cuáles son los principales riesgos a los que está expuesto el ocupante de este cargo?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Enfermedades profesionales Desequilibrio psíquico Cortaduras Daños al olfato Daños en la vista Golpes Intoxicaciones Quemaduras Explosiones Magulladuras Desmayos Caídas Descargas eléctricas Hernias Fracturas Pérdidas de miembros Otros:					

Observaciones

VI ¿Sobre qué aspectos tiene responsabilidades el ocupante del cargo?

	Muy alta	Alta	Media	Poca	Ninguna
	5	4	3	2	1

Equipos					
Dinero					
Documentos					
Registros					
Personas					
Actividades					
Información confidencial					
Materiales					
Suministro					
Atención al cliente					
Proyectos					
Políticas					
Métodos					
Procesos					
Otros:					

Observaciones:

VII. ¿Cuáles son las principales cualidades físicas que debe poseer el ocupante del cargo?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Fuerza de manos					
Fuerza de brazos					
Fuerza en la espalda					
Fuerza en las piernas					
Fortaleza física general					
Estatura					
Peso					
Edad					
Estado de salud general					
Otras:					

Observaciones:

VIII. ¿Cuáles son los principales conocimientos y habilidades que debe poseer el ocupante del cargo?

Nivel de escolaridad requerido:

Calificación técnica necesaria:

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Toma de decisiones					
Trabajo en grupo					
Ejercicio del liderazgo					
Motivar a los subordinados					
Empleo del tiempo					
Delegación de autoridad					
Relaciones interpersonales					
Actitud para el cambio					
Planeación estratégica					
Formación económica					
Formación técnica					
Dominio de la computación					
Dominio de idiomas					
Operar equipos					

Operar herramientas Operar controles Elaborar Medir Calcular Escribir a máquina Otras:					
--	--	--	--	--	--

Observaciones:

IX.¿Cuáles son las principales aptitudes que debe poseer un ocupante del cargo?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Destreza en las manos Destreza en los dedos Coordinación pie - mano - vista Coordinación mano - vista Agudeza visual Agudeza auditiva Memoria para detalles Memoria numérica Memoria verbal Fluidez verbal Diferenciación por el tacto Diferenciación muscular Sentido del olfato Sentido del gusto Otras:					

Observaciones:

X-¿Cuáles son las principales cualidades que debe poseer el ocupante del cargo?

	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Poco necesario	Innecesario
	5	4	3	2	1

Creativo Adaptable Sociable Seguro Analítico Amable Cortés Comunicativo Observador Disciplinado Organizado Honesto Cumplidor Inteligente Preocupado Decidido Precavido Independiente Equilibrado Flexible Otros:					
--	--	--	--	--	--

Observaciones

XI ¿Cuáles son las competencias que Ud cree que tributan a este cargo?

5.4.3 Búsqueda de consenso sobre las descripciones

El análisis de cargos y descripción, como un proceso que entrelaza el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos en función de la consistencia de los resultados, debe dejar definido qué aspectos quedarán reflejados en las descripciones y especificaciones, valorando los acuerdos existentes sobre los criterios propuestos en la información obtenida.

En la misma pueden emplearse técnicas participativas de búsqueda de consenso tales como:

- el voto ponderado
- comparaciones apareadas
- nivel de concordancia

Luego de haber concordancia sobre las principales características y exigencias de un cargo se trabaja en la validez de los mismos mediante el análisis de la validez concurrente.

Deben realizarse sesiones de trabajo en grupo con los participantes en el proceso con la finalidad de intercambiar criterios, enriquecer el proceso y lograr consenso.

Después que se recoge la información sobre los procesos, **funciones, tareas**, condiciones de trabajo, principales riesgos y responsabilidades, sea de forma directa, indirecta o mixta (**observación indirecta, directa o ambas**) se realiza una ronda con los expertos, para ver si estaban de acuerdo, en caso de no estarlo que las marcaran con **No**,.

Lista de funciones y tareas principales

¿Está usted de acuerdo en que estas sean las principales procesos, funciones, acciones, operaciones y tareas a desempeñar, condiciones de trabajo, principales riesgos, responsabilidades del cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con **NO**.

No Procesos, funciones, tareas principales, condiciones de trabajo, principales riesgos y responsabilidades **NO**

1
2
3
4
5
6
7
8

Fig 5.9 Lista de funciones y tareas principales

Seguidamente se ordena el trabajo y aplica en los expertos.

No	Procesos, funciones, acciones, operaciones y tareas condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
1														
2														
3														
4														
5														

Fig.5.10 Selección de procesos, funciones, tareas principales, condiciones de trabajo, principales riesgos y responsabilidades

Después se usa el método Delhi, haciendo varias rondas cuando sea necesarios, escogiendo aquellas cuyo coeficiente de concordancia sea mayor que **60** logrando determinar de esta forma las funciones y tareas principales y elabora la descripción del cargo como se muestra.

Descripción del Cargo	
Nombre del puesto:	
Área:	
Categoría ocupacional:	
Misión U Objetivo:.	
No	Proceso, funciones y tareas principales condiciones de trabajo, principales riesgos y responsabilidades
1	
2	
3	
4	
5	
6	
Condiciones de Trabajo	
1	

2	
3	
Principales Riesgos	
1	
2	
3	
4	
Responsabilidades	
1	
2	
3	
4	

Fig. 5.11 Descripción del cargo

5.4.4 Ejemplos de descripciones elaborados

Cargo: Contador

Departamento: Hotel

Objetivos

-Garantizar una contabilidad eficiente y confiable, a partir de asentar, revisar y comprobar la información económica, así como llevar el inventario de medios básicos.

Principales funciones y tareas a desempeñar

- Participa en los inventarios de medios básicos y medios en uso de las diferentes áreas de la entidad, así como lleva el control de los mismos en tarjeteros y vales de salida.
- Realiza el movimiento de los activos fijos totales de entrada y salida, realizando su control, así como el reporte de los mismos.
- Confecciona el modelo de bajas y medios ociosos.
- Lleva el control de los registros y documentos.
- Realiza los depósitos en el banco, así como efectúa la entrega de documentos al Departamento de Contabilidad y realiza el Análisis Económico.
- Todas aquellas actividades afines a su cargo
- Operar computadoras, máquinas de escribir y calculadora.

Condiciones de trabajo

- Buena iluminación
- Buena ventilación
- Ausencia de ruidos

- Horario de trabajo normal

Riesgos

- Stress
- Pérdidas visuales

Responsabilidad

- Sobre bienes: Es responsable de los bienes que tiene a su disposición.
- Económica: Tiene responsabilidad sobre bienes materiales y financieros, y un error en la contabilidad de éstos, causaría pérdidas económicas.
- Relaciones Internas: Con todas las áreas de la entidad, con el objetivo de realizar inventarios, control de medios básicos y en uso.
- Decisiones: En cuanto a sus funciones y tareas.
- Autonomía: Tiene la facultad de proponer mejoras sobre los métodos de trabajo actual.

Cargo: Operario de Mantenimiento de Instalaciones

Departamento: Hotel

Objetivos

- Garantizar la reparación y mantenimiento de todas las áreas

Principales funciones y tareas a desempeñar

- Ejecuta trabajos de albañilería, carpintería, pintura, electricidad, plomería y reparación de instalaciones de gas.
- Ejecuta tareas de colocación de ladrillos, bloques u otros emparches o pared nueva, realiza arreglos en techos, paredes o muros, tanto en exteriores como en interiores.
- Repara enchapes de losas de cualquier característica en paredes, realiza reparaciones de puertas y ventanas, construye andamios, cajas de madera, coloca bisagras y otros trabajos de similar complejidad.
- Realiza trabajos de instalaciones eléctricas en la edificación, realiza la sustitución, ajuste y reparación de instalaciones sanitarias, cambios de zapatillas, instala cocinas, aplica pintura a paredes así como realiza el preparado de las mismas.
- Realiza otras tareas relacionadas con el mantenimiento y embellecimiento del área.
- Utiliza herramientas específicas para cada actividad que realiza.

Condiciones de trabajo

- Buen clima.
- Buena ventilación.
- Horario de trabajo por turnos

Riesgos

- Electricidad.
- Altura.
- Ruidos
- Stress.

Responsabilidad

- Sobre personas: Cualquier atraso en las actividades de mantenimiento a ejecutar traería consigo un mal funcionamiento de la institución.
- Sobre bienes: Es responsable de todos los bienes que utiliza al realizar cada una de las funciones de mantenimiento y embellecimiento del área.
- Sobre la seguridad de otros: Es responsable de chequear la terminación y sobre todo la calidad de su trabajo, para que no afecte la integridad física de las personas que reciben su servicio.
- Relaciones Internas: Se relaciona con el Jefe del Área, trabajadores, visitantes, etc, con el fin de brindar y recibir la información requerida.
- Decisiones: En cuanto a sus funciones y tareas.
- Autonomía: Puede proponer sugerencias y mejoras sobre los métodos de trabajo actual.

Cargo: Dependiente Gastronómico.

Departamento: Hotel

Objetivos

- Realiza la preparación y servicio, tanto de alimentos como de bebidas y licores a los clientes, así como el cobro de los mismos.
- Realiza la venta y cobro de productos en la tienda, atiende las llamadas telefónicas y la recepción de datos a la llegada de los usuarios.

Principales funciones y tareas a desempeñar

- Sirve alimentos y bebidas en la forma de servicio a la Española y algunos a la Francesa.
- Alinea las mesas del salón del comedor en distintas formas geométricas, extiende manteles, prepara utensilios y los coloca sobre las mesas en un orden establecido, acondiciona los muebles auxiliares del servicio.
- Sirve alimentos en el almuerzo, comida y cena de acuerdo a lo solicitado por el usuario, en caso que el menú no sea dirigido, sirve coctelería internacional, aperitivos, digestivos, refrescantes, entretiempos, estomacales y alimenticios, bebidas nacionales e internacionales, fiambres variados, "buffets" y banquetes.
- Escribe notas, cobra el consumo y efectúa el cierre y ajuste de operaciones de la venta realizada.

- Elabora algunos cocteles sencillos.
- Realiza la venta y cobro de productos en la tienda, llevando el control de la caja.
- Atiende las llamadas telefónicas.
- Realiza la recopilación de datos y entrega de habitaciones a la llegada de los usuarios.
- Mantiene en buen estado los recursos materiales a su cuidado.
- Aplica las normas de cortesía y de P.H.T.
- Mantiene buena apariencia personal.
- Atiende correctamente a los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea que se le asigne relacionada con su trabajo
- Conocer las diferentes formas de servicio y los utensilios que se emplean en éstos.
- Reconocer por simple inspección los alimentos y bebidas que sirve y los ingredientes principales.
- Poseer conocimientos de matemática: numeración, operaciones fundamentales con números enteros, decimales y fraccionarios.
- Conocer el sistema internacional de medidas, conceptos geométricos, figuras geométricas, dibujos y elementos de decoración.
- Utensilios de trabajo, de acuerdo con la actividad que realiza.
- Utiliza máquina contadora y teléfono.

Condiciones de trabajo

- Exigir se le asigne uniforme.
- Velar por la seguridad, organización y limpieza del puesto de trabajo.
- Buena iluminación, ventilación.
- Horario de trabajo por turnos.

Riesgos

- Cortaduras en el cuerpo por el uso de utensilios de vidrio, cuchillo y otras herramientas.

Responsabilidad

- Sobre personas: Cualquier demora en el servicio puede provoca molestias a los clientes, afectando el buen funcionamiento de la entidad.
- Sobre bienes: Es responsable de todos los bienes que posee bajo su custodia.
- Sobre la seguridad de otros: Es responsable de chequear que los productos que posee para la elaboración de bebidas y buffets estén en buen estado, para no afectar la salud de los clientes.
- Relaciones Internas:- Se relaciona con el técnico de P.H.T, dependientes de almacén, departamento económico, con el fin de supervisar, asesorar y solicitar mercancías.
- Decisiones: En cuanto a sus funciones y tareas.
- Autonomía: Tiene la posibilidad de proponer nuevos métodos y formas con el objetivo de lograr un mejor servicio a sus clientes.

En el desarrollo del análisis se introduce la obtención de información de forma directa sobre los requerimientos humanos para desarrollar exitosamente la actividad, pero la complejidad del objeto aconseja el empleo de la concepción multimétodo que permita mediante la triangulación cruzar la información en función de lograr alcanzar la veracidad necesaria para incidir sobre estos procesos.

Las características del trabajo y los valores organizacionales no se traducen automáticamente en exigencias humanas, por lo que es necesario, una vez elaborada la descripción del cargo, sobre la base del análisis de contenido y los postulados teóricos asumidos inducir en un proceso heurístico (que luego debe ser validado), la derivación de las principales funciones y requerimientos humanos para su desempeño, clasificando estos últimos desde el punto de vista organizativo en las cuatro esferas principales que forman al hombre como ser integrado (cognitiva, afectiva, física y social), lo que permite determinar las principales unidades y elementos de las competencias complejas y las competencias simples.

Es necesario reiterar que el estudio de estas especificaciones o requerimientos humanos, no debe hacerse de forma atomista, sino que debe reflejar la necesaria relación entre el todo y las partes, concebir al hombre como un todo integrado, valorar las formaciones, diferentes síntesis integradoras y elementos, unidades y competencias, y no obviar dentro de la respuesta total, los aspectos puntuales de las cualidades específicas, porque introducen elementos diferenciadores.

5.5 ¿Cómo confeccionar las especificaciones de los cargos? Análisis de las características personales y sociales.

Las características del trabajo no se traducen automáticamente en exigencias humanas, sino que es necesario un análisis de contenido mediante el cual, sobre la base de los postulados teóricos asumidos se induzcan en un proceso heurístico (que luego debe ser validado) los requerimientos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados en competencias que permitan desarrollar con éxito el cargo.

A partir de la descripción del cargo, sobre la base de las características de las tareas, las principales acciones u operaciones, las condiciones de trabajo, riesgos y las responsabilidades, se derivan las especificaciones del cargo, que no son más la integración de los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito un cargo u grupo de éstos.

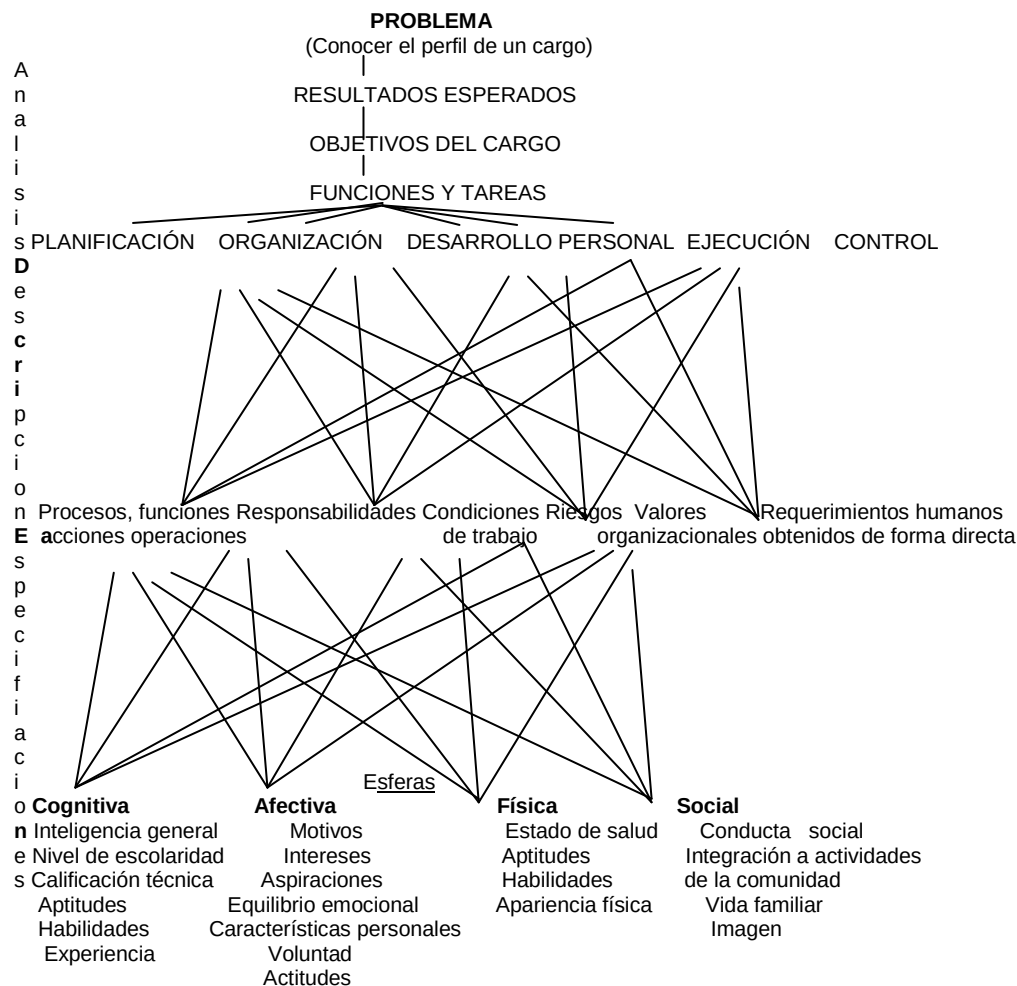
Las especificaciones precisan los criterios (de selección) para un determinado cargo u ocupación, y este es el punto de partida de la validez y la confiabilidad del proceso.

La recogida de la información para la elaboración de las especificaciones, en un primer momento se realiza de forma simultánea al efectuar el análisis y descripción de cargos, ya que le permite al investigador obtener el criterio experimentado de jueces, tales como los ocupantes del cargo, los jefes respectivos u otros expertos, sobre los requerimientos humanos de un cargo relacionándolo directamente con las características del trabajo que ellos señalan como las más representativas del cargo.

La información que se va a emplear en la confección de las especificaciones se obtiene derivando de los objetivos, funciones, tareas, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades contenidos en de la descripción de cargos; los conocimientos, formación, experiencia y características personales. Pero se debe aprovechar a los sujetos, de quienes se obtienen las informaciones sobre las características del trabajo, para conocer su criterio de qué cualidades deben reunirse para desarrollar con éxito un cargo determinado.

5.5.1 Propuesta inicial de especificaciones del cargo

A partir del análisis de contenido y el análisis teórico se listan los objetivos, las principales funciones, los valores organizacionales y los requerimientos humanos.



Los criterios de los jueces sobre qué requerimientos humanos tiene un cargo determinado y el análisis teórico efectuado se elaboran las especificaciones del cargo.

5.5.2 Búsqueda de consenso sobre las especificaciones

Es necesario en este punto la consulta y el intercambio en función del posible ajuste de los aspectos recogidos en las especificaciones.

Se pueden realizar sesiones de trabajo en grupo con los ejecutantes del cargo, jefes de estos y otros expertos que participaron en la recopilación de la información. Asimismo, emplear técnicas participativas de búsqueda de consenso o ambas, debiendo ponderarse la importancia y el peso de las diferentes cualidades o conjunto de ellas dentro de las competencias.

En el desarrollo de este proceso es posible además indagar en qué medida los criterios expuestos en las especificaciones son elementos o factores que determinan el éxito en la ejecución de una actividad, por lo que se puede realizar un proceso de validez concurrente de dichos criterios.

Para ello se debe consultar a los documentos, expertos y ocupantes para que brinden sugerencias sobre aquellas cuestiones que deben ser consideradas características personales y sociales del cargo, teniendo en cuenta los valores organizacionales que se requieren para su desempeño, logrando la búsqueda de consenso sobre estas.

Más tarde se realiza una ronda con los expertos, donde se les facilita la lista, solicitándoles si estaban de acuerdo con que esas fueran las características personales sociales para el desempeño del cargo, en caso de no estarlo que las marcaran con **No**.

¿Está usted de acuerdo en que estas sean las características y valores personales del cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con **NO**

No

Características personales y sociales

NO

Fig 5.12 Lista para selección de características personales

Se aplican el método Delhi, escogiendo aquellas cuyo coeficiente de concordancia fuera mayor que **60**

No	Características, valores personales y sociales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
1														
2														
3														
4														
5														
6														

Fig 5.13. Selección de las características, valores personales y sociales

Después se clasifica las características, valores personales y sociales del cargo, según las respectivas esferas que se ha determinado tienen incidencia en el éxito del desarrollo de la actividad: cognitiva, afectiva, física y social

5.5.3 Elaboración de las especificaciones del cargo

A partir del consenso sobre los elementos o unidades de competencias se elaboran las especificaciones definitivas del cargo.

Características, valores personales y sociales del cargo.	
No	Esfera cognitiva
1	
2	
3	
4	
Esfera Afectiva	
1	
2	
3	
4	
Esfera Física	
1	
2	
3	
4	
Esfera Social	
1	
2	
3	
4	

Fig. 5.14 Clasificación de las características personales y sociales del cargo

Validación de los criterios contenidos en las especificaciones

En el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida los criterios expuestos en las especificaciones son elementos o factores que determinan el éxito en la ejecución de una actividad. Por eso procede realizar un proceso de validez concurrente de dichos criterios.

5.5.4 Propuesta de modelo de especificaciones

Partiendo de las experiencias desarrolladas, se elaboró un modelo de especificación de cargos sobre la base de la interrelación con el análisis, la descripción y en correspondencia con la elaboración del perfil de las competencias.

Partiendo de las experiencias desarrolladas, sobre la base de la interrelación entre el análisis, la descripción y en correspondencia con la elaboración del perfil se elaboró un modelo de especificación de cargos

Datos generales

Nombre del puesto
Información sobre el trabajo
Objetivos
Principales funciones y tareas

Esfera cognitiva

Habilidades específicas
Inteligencia general
Nivel de escolaridad requerido
Calificación técnica necesaria
Conocimientos necesarios
Experiencia
Aptitudes

Esfera afectiva

Equilibrio emocional
Características personales

Esfera física

Habilidades físicas
Edad
Condiciones físicas necesarias
Estado de salud

Esfera Social

Conducta social y personal
Valores sociales y personales
Prestigio
Imagen
Status social, personal, familiar

5.5.5 Ejemplos de especificaciones elaborados

Cargo: Contador.

Objetivo

- Garantizar una contabilidad eficiente y confiable, a partir de asentar, revisar y comprobar la información económica, así como llevar el inventario de medios básicos.

Principales funciones y tareas

- Participa en los inventarios de medios básicos y medios en uso de las diferentes áreas de la entidad, así como lleva el control de los mismos en tarjeteros y vales de salida.
- Realiza el movimiento de los activos fijos totales de entrada y salida, realizando su control, así como el reporte de los mismos.
- Confecciona el modelo de bajas y medios ociosos.
- Lleva el control de los registros y documentos.
- Realiza los depósitos en el banco, así como efectúa la entrega de documentos al departamento de contabilidad y realiza el análisis económico.
- Tiene responsabilidad sobre bienes materiales y financieros
- Tiene la facultad de proponer mejoras sobre los métodos de trabajo actual.
- Opera computadoras, escribe máquinas de escribir, calculadora, materiales de oficina, y otros.

Esfera cognitiva

- Técnico medio en la actividad o graduado de nivel medio superior en especialidades relacionadas con la actividad.
- Habla, lee y escribe en cualquier idioma, principalmente el inglés.
- Poseer conocimientos de la actividad que realiza así como los conocimientos de computación, mecanografía y calculadora.
- Debe tener una inteligencia normal promedio.
- Tener experiencia en la actividad.
- Demostrar capacidad y habilidad en el desempeño del cargo.
- Debe tener memoria para detalles y numérica.

Esfera afectiva

- Organizado.
- Responsable.
- Cumplidor.
- Disciplinado.
- Seguro.

Esfera física

- Concentración visual y mental
- No tener afectaciones de memoria.

Esfera social

- Adecuada relaciones interpersonales
- Mantener una conducta adecuada en general.
- Confiable
- Honesto
- Austero

Cargo: Operario de Mantenimiento de Instalaciones y Jardines.

Objetivo

- Garantizar la reparación y mantenimiento de todas las áreas

Principales funciones y tareas

- Ejecuta trabajos de albañilería, carpintería, pintura, electricidad, plomería, jardinería y reparación de instalaciones de gas.
- Ejecuta tareas de colocación de ladrillos, bloques u otros emparches o pared nueva, realiza arreglos en techos, paredes o muros, tanto en exteriores como en interiores.
- Repara enchapes de losas de cualquier característica en paredes, realiza reparaciones de puertas y ventanas, construye andamios, cajas de madera, coloca bisagras y otros trabajos de similar complejidad.
- Realiza trabajos de instalaciones eléctricas en la edificación, realiza la sustitución, ajuste y reparación de instalaciones sanitarias, cambios de zapatillas, instala cocinas, aplica pintura a paredes así como realiza el preparado de las mismas.
- Es responsable de chequear la terminación y sobre todo la calidad de su trabajo, para que no afecte la integridad física de las personas que reciben su servicio.
- Puede proponer sugerencias y mejoras sobre los métodos de trabajo actual
- Realiza otras tareas relacionadas con el mantenimiento y embellecimiento del área.
- Utiliza herramientas específicas para cada actividad que realiza.

Esfera cognitiva

- Poseer 9no grado, o ser graduado de Escuelas de Oficios que equivalen a este nivel.
- Habla y lee cualquier idioma, principalmente el inglés.
- Tener conocimiento general de todas las actividades de mantenimiento y reparación, tales como carpintería, albañilería, plomería, electricidad, así como poseer conocimientos de estética.
- Poseer conocimientos elementales de matemática.
- Haber cursado escuelas de oficio, así como tener la experiencia y habilidad necesaria en el desempeño de sus funciones.
- Tener una inteligencia general normal promedio.
- Sentido estético
- Memoria para detalles.

Esfera afectiva

- Debe ser una persona organizada.
- Debe ser disciplinada y responsable.
- Cumplidora.
- Dinámico.
- Seguro.
- Precavido.

Esfera física

- Diferenciación por el tacto.
- Destreza en manos y dedos
- Coordinación manos - vista - pie.
- Fuerza en manos y brazos.
- Concentración visual y mental.
- Mantener buena apariencia personal e higiene.
- No tener afectaciones de salud en sentido general.

Esfera social

- Conducta adecuada dentro de la organización.
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales
- Honesto
- Austero

Cargo: Dependiente gastronómico

Objetivo

- Realizar la preparación y servicio, tanto de alimentos como de bebidas y licores a los clientes, así como el cobro de los mismos.

- Realiza la venta y cobro de productos en la tienda, atiende las llamadas telefónicas y la recepción de datos a la llegada de los usuarios.

Principales funciones y tareas

- Sirve alimentos y bebidas en la forma de servicio a la Española y algunos a la Francesa.
- Alinea las mesas del salón del comedor en distintas formas geométricas, extiende manteles, prepara utensilios y los coloca sobre las mesas en un orden establecido, acondiciona los muebles auxiliares del servicio.
- Sirve alimentos en el almuerzo, comida y cena de acuerdo a lo solicitado por el usuario, en caso que el menú no sea dirigido, sirve coctelería internacional, aperitivos, digestivos, refrescantes, entretiempos, estomacales y alimenticios, bebidas nacionales e internacionales, fiambres variados, "buffets" y banquetes.
- Escribe notas, cobra el consumo y efectúa el cierre y ajuste de operaciones de la venta realizada.
- Elabora algunos cócteles sencillos.
- Realiza la venta y cobro de productos en la tienda, llevando el control de la caja.
- Atiende las llamadas telefónicas.
- Realiza la recopilación de datos y entrega de habitaciones a la llegada de los usuarios.
- Es responsable de todos los bienes que posee bajo su custodia
- Mantiene en buen estado los recursos materiales a su cuidado.
- Aplica las normas de cortesía y de P.H.T.
- Mantiene buena apariencia personal.
- Atiende correctamente a los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea que se le asigne relacionada con su trabajo.
- Utiliza los utensilios de trabajo, de acuerdo con la actividad que realiza.
- Usa la computadora, máquina contadora, teléfono.
- Conocer las diferentes formas de servicio y los utensilios que se emplean en éstos
- Reconocer por simple inspección los alimentos y bebidas que sirve y los ingredientes principales

Esfera cognitiva

- Haber pasado el curso de dependiente gastronómico.
- Graduado del curso correspondiente o poseer conocimientos equivalentes y tener dos años de experiencia como dependiente gastronómico.
- Habla, lee y escribe cualquier idioma, principalmente el Inglés.
- Poseer conocimientos de matemática: numeración, operaciones fundamentales con números enteros, decimales y fraccionarios.
- Conocer el Sistema Internacional de Medidas, conceptos geométricos, figuras geométricas, dibujos y elementos de decoración.
- Demostrar capacidad, experiencia y habilidad en el desempeño de sus funciones.
- Tener una inteligencia general normal promedio.

- Sentido estético.
- Memoria para detalles.
- Memoria verbal

Esfera afectiva

- Debe ser una persona organizada.
- Debe ser disciplinada y responsable.
- Cumplidora.
- Dinámico

Esfera física

- Mantener buena apariencia personal e higiene.
- Destreza en manos y dedos
- No tener afectaciones de salud en sentido general.

Esfera Social

- Sociable.
- Conducta adecuada dentro de la organización.
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales
- Austero.
- Honesto

5.6 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias de los cargos

El análisis y descripción, como expresión de características trabajo y con las especificaciones son la expresión del hombre forman las competencias.

Este proceso de determinación de las competencias, su estructuración y modo de presentación resulta no sólo de utilidad (para los procesos de selección) sino que también ha sido empleado para la certificación de competencias, determinación de las necesidades de formación, elaboración de planes de carrera y evaluaciones del desempeño.

En la concepción sobre el objeto se parte de una concepción compleja de las competencias al valorar las mismas como un producto de la actividad en cuyo estado desempeñan un papel fundamental los procesos de formación; y en correspondencia se formula la existencia de competencias desarrolladas o actuales y competencias potenciales.

Las competencias son configuraciones que integran los objetivos, las características de la actividad, los resultados esperados y los valores organizacionales con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones vistos como totalidad.

La etapa de integración de las características laborales, los valores organizacionales y las características personales resulta un momento importante porque marca la transición del momento analítico a la síntesis.

Para la definición de las competencias se elabora lo que se denomina matriz de competencias.

La matriz de competencias es donde se elabora una tabla en la que se sitúa en el eje horizontal, en la parte superior, las **esferas de la actividad laboral** que son clasificadas dentro de la función estructural del trabajo, correspondiente a la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control, y eje vertical donde aparecen los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados que son parte esenciales de la** matriz, después vienen (las capacidades, habilidades y características, valores personales y sociales) cualidades, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) que tienen incidencia en el éxito y el desarrollo de la actividad.

MATRIZ DE COMPETENCIAS																									
Esferas Exigencias /		Esfera de la actividad laboral / Objetivos																							
		Planeación					Organización					Ejecución y/o Liderazgo				Desarrollo personal y social				Control					
Procesos, funciones, resultados esperados																									
Cognitiva																									
C1																									
C2																									
C3																									
C4																									
Afectiva																									
A1																									

A2																				
A3																				
A4																				
Física																				
F1																				
F2																				
F3																				
F4																				
Social																				
S1																				
S2																				
S3																				
S4																				

Fig. 5.15 Matriz de competencias. .

La organización de la información se crea una matriz conformada por diferentes cuadrantes, y se procede entonces a clasificar los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** en las **esfera de la actividad laboral** (la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control) después se clasifican y casan las cualidades, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social), donde convergen para cada uno de los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** varias exigencias de las diferentes esferas; a la vez que un resultado puede ser complejo al estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral y las exigencias personales y sociales necesarias. Se pueden formar tanto cuadrantes y intercepciones verticales y como horizontales y así como las subcompetencias o las competencias

En el eje vertical se forman intercepciones con varios cuadrantes formados con uno de **esfera de la actividad laboral** (la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control clasificados en: un proceso, una función y una tarea) con varias las exigencias personales y sociales (habilidades y características, valores personales y sociales), así se estructura una posible competencia. También el eje horizontal se forman intercepciones, cuando exigencia personal y social (habilidades y características, valores personales y sociales) se convierte uno subcompetencias o las competencias determinadas.

Se debe significar además, que en una competencia pueden integrarse otras competencias de orden jerárquico inferior con respecto a la actividad específica.

Un ejemplo de la construcción de una competencia se produce al integrar un objetivo, un resultado esperado o una función, que en el caso de un directivo puede ser elaborar de forma eficaz la planeación estratégica de su área de trabajo para un período. Esta tarea, estaría relacionada con la función de planificación dentro de la estructura de los procesos de trabajo, de ahí buscamos los elementos, las acciones que debe saber desarrollar el directivo, así como las cualidades cognitivas, afectivas, físicas y sociales que subyacen en el desarrollo exitoso de la actividad.

La subcompetencia quedaría integrada de la forma siguiente:

Resultado: Realizar una planeación estratégica eficaz del área de trabajo
Competencia de planeación

- Identificar problemas
- Realizar diagnóstico
- Analizar las causas de los problemas,
- Generar soluciones potenciales
- Dominar las técnicas de trabajo en grupo
- Flexibilidad
- Saber escuchar
- Saber trabajar en equipo

De este modo se integran al clúster, presidido por el resultado esperado, el dominio de las acciones necesarias para su desempeño y las cualidades personales, lo que puede realizarse mediante la validación de contenido por el criterio de jueces, para luego validarlo en la práctica, o incorporar cualidades que ya han sido sometidas a criterio de validación y son incluidas según el peso que tengan, y luego se nombra la competencia. En este caso sería una competencia de planeación.

5.6.2 Identificación de las competencias

Es un proceso esencialmente colectivo, cuyos productos surgen de la interacción entre quienes integran el grupo de expertos, apoyados por especialistas en el análisis de competencias. En esta primera instancia se aplica la técnica de tormenta de ideas a partir de la cual puedan identificarse las competencias correspondientes a un área determinada, para luego, definir las competencias que debe cumplir el cargo para desarrollar de forma eficaz las funciones y tareas. Para ello se realizan las tareas siguientes:

Los expertos determinan para cada cuadrante, las competencias correspondientes, lo que genera el grupo de competencias para este cargo.

Las competencias se revisan, se eliminan las repeticiones, algunas de ellas se ajustan, se agregan y se reformulan enunciados hasta llegar a un producto en el que los expertos y los participantes se reconozcan.

¿Está usted de acuerdo en que estas sean las competencias del cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con **NO**.

No	COMPETENCIAS LABORALES	NO
1	CAPACIDAD TÉCNICO PROFESIONAL Y DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
2	CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN	
3	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	
4	FLEXIBILIDAD	
5	CAPACIDAD COMUNICATIVA	
6	CAPACIDAD VOLITIVA	
7	INTEGRIDAD PERSONAL	

Fig. 5.16 Primera Lista de competencias del cargo.

DELPHI														
No	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	SS	SN	KC
1														
2														
3														
4														
5														
6														

Fig. 5.17 Selección de las competencias

Se realiza una ronda con los expertos, donde se les facilita la lista de competencias y subcompetencias obtenidas y se aplica el método Delphi para determinar su concordancia, escogiéndose aquellas cuyo nivel de concordancia sea mayor que **60**, quedando identificadas las competencias requeridas para el cargo.

Estas son las competencias y subcompetencias que se han determinado para el cargo.

Lista de las competencias del cargo para seleccionar valor esperado

Necesitamos usted seleccione el valor esperado actual o prospectivo en los candidatos. Considerando el nivel 5 muy nivel superior, el 4 nivel superior, 3 el intermedio, 2 el elemental y 1 bajo.

No	COMPETENCIAS LABORALES	Valor				
		5	4	3	2	1
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Fig. 18 Nivel y valor las competencias y las subcompetencias

Se realiza una ronda con los expertos, donde se les propone la lista de competencias para que seleccionen el nivel esperado que corresponda en cada caso, aplicando para ello el método Kendall

Valor esperado	Opiniones de expertos									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nivel muy superior										
Nivel Superior										
Nivel Intermedio										
Nivel Elemental										
Nivel bajo										

Fig. 5.19 Selección del valor esperado

Se determina el nivel del valor esperado actual o prospectivo en los candidatos a dicho cargo, para ello se establecen cinco niveles: Nivel baja, nivel elemental, nivel intermedio y nivel superior y nivel muy superior

Se realiza una ronda con los expertos, donde se les facilita el nivel y valor de las competencias y subcompetencias obtenidas y se aplica el método Delphi para determinar su concordancia, escogiéndose aquellas cuyo nivel de concordancia sea mayor que **60**, quedando identificadas las competencias requeridas para el cargo.

5.6.3 Validación de los criterios contenidos en el perfil de competencias

En el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida las competencias determinan el éxito en la ejecución de una actividad. Por eso procede realizar un proceso de validez concurrente acudiendo a la evaluación de ocupantes del cargo con un alto nivel de desempeño.

En la definición de los métodos, técnicas e instrumentos para la recogida de la información sobre el sujeto se busca la veracidad del conocimiento con una concepción multimétodo, multitécnica.

Una vez realizado todo este proceso sobre la base de los criterios o conjunto de ellos, integrados en competencias que son factores de éxito en el desarrollo de la actividad, se elabora una síntesis gráfica del nivel esperado actual o perspectivo en los candidatos a dicho cargo.

5.6.4 Elaboración de los perfiles de competencias

A partir de las experiencias desarrolladas se elabora el perfil de competencias del cargo

Nombre del puesto:

Categoría ocupacional:

Calificación Técnico y Profesional requerida:

Dependencia jerárquica:

No	COMPETENCIAS	Nivel Esperado				
		5	4	3	2	1
1	CAPACIDAD TÉCNICO PROFESIONAL Y DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	X				
2	CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN		X			
3	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		X			
4	FLEXIBILIDAD			X		
5	CAPACIDAD COMUNICATIVA		X			
6	CAPACIDAD VOLITIVA		X			
7	INTEGRIDAD PERSONAL			X		

Fig. 5.19 Perfil de competencias

Una vez realizado todo este proceso sobre la base de los criterios o conjunto de ellos, integrados en competencias que son factores de éxito en el desarrollo de la actividad, se elabora una síntesis gráfica del nivel esperado actual o perspectivo en los candidatos a dicho cargo, según el tipo de fuerza que se necesite.

Una vez realizado todo este proceso sobre la base de los criterios o conjunto de ellos, integrados en competencias que son factores de éxito en el desarrollo de la actividad, se procede a realizar las tareas siguientes:

Partiendo de las experiencias desarrolladas se elabora el perfil de las competencias. A continuación se muestran dos ejemplos: la elaboración del perfil de un mecánico y de un directivo.

Perfil de competencias de un directivo

No	Competencias	Nivel esperado				
		5	4	3	2	1
1	-CAPACIDAD TÉCNICO PROFESIONAL	X				
	Gestión turística					
	Dominio de las técnicas de planeación, organización, liderazgo y control					
	Formación económica					
	Motivación profesional					
2	-CAPACIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	X				
	Identificación, análisis causal, generación de soluciones potenciales, toma de decisiones					
3	-CAPACIDAD DE APRENDIZAJE					
	Rapidez					
	Solidez					
4	-CAPACIDAD DE PROYECCIÓN	X				
	Dominio de las técnicas de planeación					
	Existencia de metas y objetivos y constancia mostrada en la historia de vida					
5	-FLEXIBILIDAD					
	Adaptación a situaciones cambiantes					
	Apertura a la experiencia					
6	-CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN					
	Métodos y técnicas empleados					
	Disciplina y puntualidad					
7	-CAPACIDAD COMUNICATIVA	X				
	Habilidades: oratoria, escucha,					
	Aceptación social					
	Impacto e influencia					
8	-CAPACIDAD VOLITIVA					
	Esfuerzo y vigor desplegados					
	Constancia					
9	-INTEGRIDAD PERSONAL	X				
	Proactividad					
	Seguridad					

Perfil de competencias de un mecánico

Entidad:

Cargo u ocupación: Mecánico

No	Competencias	Nivel esperado				
		5	4	3	2	1
1	Capacidad técnico-profesional	x				
	Conocer las piezas y dominar el empleo de las herramientas					
	Saber usar los instrumentos para medir					
	Identificar piezas, sistema de lubricación, ventilación y enfriamiento					
	Armar, desarmar y reparar desperfectos					
	Motivación profesional					
2	Capacidad de organización		x			
	Empleo adecuado de métodos de trabajo					
	Disciplina y puntualidad					
3	Capacidad comunicativa			x		
	Relaciones interpersonales					
	Trabajo en equipo					
4	Capacidad de aprendizaje			x		
	Rapidez y solidez en la adquisición de conocimientos			x		
5	Capacidad volitiva					
	Constancia					
	Motivación sostenida					

Este proceso de determinación de las competencias, su estructuración y modo de presentación resulta no sólo de utilidad para los procesos de selección sino que también ha sido empleado para la certificación de competencias, determinación de las necesidades de formación, elaboración de planes de carrera y evaluaciones del desempeño.

5.7 Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral

Se puede elaborar una lista interminable de las competencias de la actividad laboral propuestas por diferentes autores. Uno de los principales resultados del presente trabajo está vinculado con la definición de las competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral.

Sobre la base de las formulaciones teóricas dentro de las cuales se puede destacar las concepciones sobre la actividad laboral, su estructura, fases y elementos componentes se definieron las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral:

-Capacidad técnico profesional: dominio científico técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.

-Capacidad de solución de problemas: expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas, capacidad de análisis y síntesis, profundidad, amplitud, flexibilidad, independencia, iniciativa, originalidad, perseverancia, constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.

-Capacidad de aprendizaje: grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.

-Capacidad de proyección: existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.

-Flexibilidad: capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recepciona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.

-Capacidad de organización: forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.

-Capacidad comunicativa: capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, influencia, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.

-Capacidad volitiva: constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomínio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.

-Capacidad control: cálculo y registro, desviaciones detectadas, correcciones de desviaciones y .marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y mandado

-Integridad personal: valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.

Estas competencias constituyen síntesis integradoras de las exigencias del cargo objeto de estudio y entre las mismas existe una estrecha interrelación, hasta el punto que algunas competencias no pueden configurarse sin la participación de otras que le sirven como base.

5.8 Ejercicios

- 1 ¿Por qué el proceso análisis y la descripción de los cargos, no es lineal?
- 2 ¿Cuáles documentos hay revisar en el caso del cargo o el grupo de cargos en concreto?
3. ¿Qué aspectos debe contener una descripción de cargo?
- 4 ¿Cuál es la información va a emplear en la confección de las especificaciones?
5. ¿Qué aspectos metodológicos tienen los métodos en el análisis?
- 6¿Qué aspectos debe contener modelos de descripción de cargos y ocupaciones?
- 7 ¿Qué aspectos debe contener las especificaciones de los cargos?
8. ¿Cómo elabora la matriz de competencias?
- 9 ¿Para qué valoramos los cargos?
- 10 ¿Cuál es la desventaja mayor tendría el análisis y descripción de un cargo?
- 11¿Qué papel tiene involucrar a los participantes en el análisis de cargos?
- 12 ¿Por qué los japoneses en su país no usaban el análisis y descripción?

BIBLIOGRAFÍA

- Actual Recursos Humanos (2000). Listado de competencias. <http://www.actual.com>.
- Abud, I. et al (1999): "Nuevas tendencias en la industria", Revista Manufactura, no. 46, año 5, abril, México
- Adams, K. (1996): Competency's American origins and the conflicting approaches in use today vol .3, no. 2., Londres: Ed. Eclipse Group.
- Alless, Martha, A. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2da ed. Buenos Aires: Argentina, pp 252.
- Allport, W. (1969): La personalidad. Su configuración y desarrollo, Barcelona: Ed. Herder.
- Almirall, P. (1993): Efecto negativo del trabajo, La Habana: Ed. Instituto de Medicina del Trabajo
- Alhama, B. R. y Alonso, A. (2004): Nuevas Formas de Organización y Retribución del Trabajo, La Habana: Ed. IEIT
- Araoz, D. y W. Sutton (1994): Reengineering yourself, U.S.A: Ed. Bob Adams, Inc.
- Austin, N. y T, Peters (1987): Pasión por la excelencia, La Habana: Ed. de Ciencias Sociales.
- Arvey, D. y J. Campion (1982): "The employment interview: A summary and review of recent research" , no. 35, 281-322 pp, Personnel Psychology.
- Beer, M. et al. (1989): Gestión de los recursos humanos, España: Ed. Ministerio del Trabajo.
- Beltrán, M. (1994): El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, 604pp, Madrid: Ed. Alianza Universidad Textos.
- Bermúdez, J (1994): Psicología de la personalidad, España: Ed. UNED.
- Bernal, J. (1987): Historia social de la ciencia, 524 pp, La Habana: Ed. de Ciencias Sociales.
- Bertrand, y Noyelle, (1993): "Aptitudes, formación y readaptación profesionales requeridas para satisfacer las nuevas exigencias de los puestos de trabajo en el comercio y las oficinas", en Informe II, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Besseyre des Horts, Ch. (1989): Gestión estratégica de los recursos humanos, 224 pp, Madrid: Ed. Deusto.
- Blaisdell, E. (1992): Statistics in practice, USA: Ed. Saunders College Publishing,
- Blalock, H. (1968): Methodology in social research, New York: Ed. Mc Graw Hill
- Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager, New York: Ed. John Wiley & Sons.
- Bramham, J. (1995): Human resource planning, 212 pp, Londres: Ed. Institute of Personnel and development.
- Bridges, W. (1996): ¿Cómo crear nuevas oportunidades?, California: Ed. Prentice Hall.
- Buck Consultants (1998): Competency-Based Performance Managment, Washington. D.C.
- Buchholz, S. et al (1993): ¿Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa?, 224 pp, Buenos Aires: Ed. Atlántico.
- Bunge, M. (1978): La investigación científica, La Habana: Ed. de Ciencias Sociales
- Bunge, M. (1980): Epistemología, España: Ed. Aries.
- Bunk, G. (1994): La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Ed. Revista CEDEFOP No. 1.

Bustillo, C. (1988).(1994) "La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona", Revista Capital Humano, no. 73., 17-28pp, España,

Byars, L. y L. Rue, (1996): Gestión de recursos humanos, España: Ed. Irwin.

Cantera, F.(1995): "Del control externo a la auditoría de recursos humanos", en: La nueva gestión de recursos humanos, Barcelona: Ed. Gestión 2000.

Cattell, R. (1972): El análisis científico de la personalidad, Barcelona: Ed. Fontanela.

Champy, J. (1996): Reingeniería en la gerencia, 244 pp, Colombia: Ed. Norma

Chiavenato, I. (1986): Introducción a la teoría general de la administración, 588 pp, México: Ed. Mc Graw Hill

Chruden, H. y A. Sherman (1987): Administración de personal, México: Ed. Continental.

Cook, M. (1984): Humans resources. Director`s handbook, 376 pp, N.J., USA : Ed. Prentice Hall y Englewood Cliffs.

Conocer (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo, Ed. IBERFOP. OEI., Madrid. 1998. webmaster@cinterfor.org.uy

Conocer (1997): La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas, Presentación en Power Point, México, Marzo 2000. webmaster@cinterfor.org.uy

Cowling, A y James P. (1997): La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Cubeiro, J., y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista Capital Humano, No. 11, 1998, pp.48-50. Madrid.

Cubeiro, J. (1998): ¿Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias?, Training and Development Digest, Mayo

Cuesta, A.(1999): Tecnología de gestión de recursos humanos, La Habana: Ed. Academia.

Cuesta, A. (2001): Gestión por competencias, La Habana: Ed. Academia.

Davis, L, Center R. y Hoffman J, (1972): Current Job Design Cliteria, In: Louis E. Davis James C. Taylor (orgs), Design of Jobs, pag 65. Selected Readings, Middlesex, Penguin Books.

Davis, L (1972):Toward a Theory of Job Design. In: Louis E. Davis y James C. Taylor (orgs), Design of de jobs, Selected Readings, pág 215, Middlesex, Penguin Books.

Davis, L(1972):The design of Jobs, In: Louis E. Davis y James C. Taylor (orgs), Design of Jobs. Selected Readings pág 299, Middlesex, Penguin Book,

Davis, K. y J. Newstrom.(1987): El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, 608 pp, México: Ed. Mc Graw-Hill

Davis, K. y W. Werther. (1991): Administración de personal y recursos humanos, 396 pp, México: Ed. Mc Graw-Hill.

Dessler, G. (1994): Administración de personal, 716 pp, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

De Miguel Guzmán, Margarita (1996): Metodología para la Planeación de Recursos Humanos. (Tesis para optar por el Grado Académico de Máster en Dirección), Villa Clara, U.C.L.V.

Drucker, P. (1992): Managing for the future, 184 pp, New York: Ed. Truman Talley Books Dutton.

Drucker, P.(1992):La sociedad Post-Capitalista, Buenos Aires: Ed. Sudamericana.

Drucker, P.: (1973) Management, Nueva York: Ed. Harper.

Ducci, M. (1997): El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo, Mayo 2000, webmaster@cinterfor.org.uy

Eliasson, G. (1997): La gestión internacional y competencias de dirección: una perspectiva europea. En: Formación Profesional. No. 10, enero - abril . p. 28-38. webmaster@cinterfor.org.uy

Fayol, H. (1954): Administración industrial y general, Sao Paulo: Ed. Atlas.

Forrester, J. (1961:)Industrial Dynamics., Cambridge, MIT Press

Figueiredo, R. (1995): "El perfil del ingeniero requerido por la empresa", Boletín del Consejo Profesional de Ingeniería Industrial, año 14, no 38, mayo / junio, Buenos Aires, Argentina.

Fleitas Triana, S. (2007). Modelando el proceso de gestión de recursos humanos. <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/>.

French, W. (1993). Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos, 656 pp., México: Ed. Limusa.

Gallego Franco, M. (2007). Procesos de gestión humana basados en competencias. [www.http://arearh.com](http://arearh.com)

Ghiselli, E. (1970). Psicología Industrial, su aplicación al personal de la empresa, 484 pp, La Habana: Ed. Revolucionaria.

Goldratt, E. (1992): La meta, México: Ed. Castillo.

Gonczi, A y Athanasou, J. (1996): Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia: Ed. Limusa.

González, F. y A. Mitjás. (1989): La personalidad: su educación y desarrollo, 264 pp, La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

Goodee, W. y P. Hatt (1971): Métodos de investigación social, La Habana, Ed. de Ciencias Sociales.

Gunnigle, P. (1997): Human resource management in irish organisations, 250 pp, Irlanda, Dublin: Ed. Oak Tree Press

Gramigna, Maria Rita. (2005). Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas. <http://www.pa-partners.com>.

Habermas, J. (1981) Conocimiento e interés, Madrid: Ed. Taurus

Habermas, J. (1990): Teoría y praxis, Madrid: Ed. Tecnos.

Häcker, W. En: De Prado, R. e I. Smith, (1986): Selección de lecturas de psicología del trabajo, Universidad de la Habana: Facultad de Psicología.

Hackman, R. y Lawler III, E. (1971): "Employee reactions to job characteristics", Journal of Psychology Monograph.

Hackman, R. y G. Oldham (1980): Work redesign, USA: Ed. Addison-Wesley

Harper y Lynch (1992): Manuales de recursos humanos. Madrid, Editora Gaceta de Negocios

Hay Group (1999): Clasificación genérica de las competencias. [www. Haygroup.com](http://www.haygroup.com).

Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", En revista Capital Humano, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid.

Herzberg, F. (1966): Work and the nature man, Cleveland, USA: Ed. World.

Hyman, H. (1962): Interviewing in social research, Chicago: Ed. University of Chicago Press.

Ishikawa, K. (1988): ¿Qué es el control total de calidad?, La Habana: Ed. Ciencias Sociales

Katz, D. y R. Kahn (1977): Psicología de las organizaciones, Mexico: Ed. Trillas

Koontz, H. y C. O'Donnell (1961): Principios de dirección de empresas, Nueva York:

Ed Mc Graw Hill.

Koontz, H. et al. (1975): Curso de administración moderna, La Habana, Ed. Pueblo y Educación.

Koontz, H. y H. Weihreich (1987): Elementos de administración, México Ed: Mc Graw Hill.

Lanham, E. (1974):Valuación de puestos, 490 pp, México Ed. Continental S.A,..

Lawler, E., y Hackman, R., (1974):Corporate profits and employee satisfactions: Must they be in conflict?.In Keith Davis, Organizational behavior: A books of reading, Nueva York: Ed. McGraw-Hill.

Leavitt, H.(1973) Aplied Organization Change. In: Industry: Strutuctural, Technical and Human Aproaches, en Victor H. Vroom y Edward L. Deci (orgs.), Management and Motivation. Selected Readings, pág.363, Middlesex : Ed. Penguin Books,

Louart, P. (1994): Gestión de los recursos humanos, 262 pp, Barcelona, Ed. Gestión 2000, S.A.

Livy, B. (1975): Job evaluation. A critical review, Londres, Ed: George Allen and Unwin.

McClelland, D. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", January 1973, in American Psychologist.

Maier, N. (1960): Psicología industrial, 634 pp, Madrid, Ed. Rialp.

Mallart, J. (1981): Psicología industrial y organizacional, Madrid Ed. Artes Gráficas.

Maslow, A. (1990):La personalidad creadora, 480 pp, Barcelona: Ed. Kairós,

Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976):"Power is the great motivation", marzo-abril,.Harvard Business School Review, USA.

Mertens, L (1996): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Colombia: Ed. Cinterfor.

Miles, R.(1975):Theories of Manamegent. Implications for Organizacional Behavior and Development, Tokio: Ed McGraw-Hill Kogakusha

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): Dirección y administración de recursos humanos, EUA: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S. A.,

Morris, D., y Brandon, J. (1994). Reingeniería: ¿Cómo aplicarla con éxito en los negocios?, 250 pp, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Moloney, K. (1998): ¿Es suficiente con las competencias?, Ed. Training and Development Digest.

NCVQ. (1995): Las titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. Londres.

Noer, D. (1997): El cambio en las organizaciones, 262 pp, México Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Ohio State University.(1998):Introduction to DACUM, USA: Ed. Center on Education and Training for Employment

OIT. (1993): Formación profesional, Glosario de términos escogidos, Ginebra.

OIT(1991): Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones,. Ginebra: Ed. OIT.

Ortueta, R. (1987): Técnicas de dirección de personal, 471 pp, España, Ed. Biblioteca de Ciencias Administrativas.

Ouchi, W. (1982): Teoría Z, 262 pp, Mexico, Ed: Fondo Educativo.

Perego, L. y R. Riccardi (1984): La valoración del personal, Madrid : Ed. Hispano Europea.

POLFORM/OIT, CONOCER (1998): Serie Herramientas para la transformación. Ed. Cinterfor/OIT.

Puchol, L (1994): Dirección y gestión de recursos humanos, España, 200 pp, Ed. Perspectivas y prospectivas.

Quass, W. y H. Raum (1973). En: Schaarschmidt, V. y R. Prado: Introducción a la psicología del trabajo, Universidad de la Habana: Facultad de psicología.

Reis, O (1994): Cualificación contra competencia: debate semántico ¿evolución de conceptos o baza política?, Berlín No. 2.: Ed. CEDEFOP

Reyes, A. (1996): Análisis de puestos de trabajo, México: Ed Limusa,.

Robbins, S. (1994): Comportamiento organizacional, 780 pp, México, Ed: Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez Quevedo, A. (2003): La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano. www.gestiondelconocimiento.com.

Rodríguez Trujillo, N. (2002): Selección efectiva de personal basada en competencias. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Venezuela. CINTEFOR/ OIT. En: <http://www.cinterfor.org.uy>

Roff, H., y Watson. T. (1961): Job Analysis, Londres: Ed. Institute of personnel management.

Salas, C. (1996): El profesional del siglo XXI. Organo informativo de la Universidad Agraria de la Selva, Ed. Prensa Unasina No 17 Año III Noviembre, Tingo María, Perú.

Schaarschmidt, U. y R. Prado: Introducción a la psicología del trabajo, Universidad de la Habana: Facultad de Psicología.

Schein, E.(1988): La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona: Ed. Plaza & Janes

Schmitt, N. (1976): "Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment", , no 29- 101 pp., Personnel Psychology.

Siegel, S. (1970): Diseño experimental no paramétrico, La Habana: Ed. Revolucionaria.

Sikula, A. y J. McKenna (1989): Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, 502 pp, México, Ed Limusa S.A..

Spencer, L. y McClelland, D. (1984): Competency Assessment Methods: History and State of the Art, USA.

Scott, W. y Mitchell, T. (1976), Organization theory: A Structural and Behavior Analysis, USA: Ed. Homewood, Richard D. Irwin.

Stonner, J. y Ch. Wankel (1989): Administración, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Thorsrud, E., (1972): Job design in the wider context: In Louis Davis y James Taylor (orgs) Design of jobs, Selected reading, Middlesex: Ed. Penguin Books.

Trist, E.(1981): Sistemas socio-técnicos. En :Perspectives on organizational design and behavior, Andy Van de Ven y W. Joyce.

Turner, A., y Lawrence, P., (1965): Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task atributes, Harvard University, Graduate School of Bussiness Administration, Boston.

Tyson, Sh. y Jackson, T. (1997) : La esencia del comportamiento organizacional, México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Velando, M. (1997): "La función de recursos humanos en la empresa", en: Confederación Provincial de Empresarios de Pontevedra, La Pequeña y Mediana Empresa Promoción y Gestión, Vigo.

Vigostky, L.(1980): Desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Moscú.

Weisner, W. y S. Conshaw (1988): "A metaanalytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview", no. 61, 271-290 pp., Journal of Occupational Psychology.

Wood, R. , Payne, T. (1998): Competency based recruitment and selection, 194 pp, U.S.A: Ed. Wiley.

Zayas, P. (1996): ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, 202 pp, Ciudad Habana: Ed. Academia.

Zayas, P., (1997): *El Rombo Investigativo: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones*, 146 pp, La Habana: Ed Academia.

Zayas, P., (2001): ¿Cómo seleccionar al personal por competencias?, 392 pp, Ciudad Habana: Ed. Academia.

Zayas, P (2002): La Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas, www.monografía.com

Zayas, P., (2002): Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.