

DAVID MARTÍN CORTÉS

*Licenciado en Psicología Industrial
Master en Relaciones Laborales por la Universidad Politécnica
de Catalunya
Responsable de Selección, Formación y Desarrollo de Recursos
Humanos del Grupo de Empresas Balañá Espectacles, S.A.*

Extracto:

UNO de los retos más importantes que deberíamos plantearnos los profesionales de Recursos Humanos en la gestión diaria de las plantillas son aquellas acciones dirigidas a procurar el ajuste persona-puesto de trabajo. El modelo aquí planteado supone una guía que nos va a permitir establecer los perfiles óptimos del personal de nuestras organizaciones mediante el estudio y análisis de los puestos de trabajo; la detección de comportamientos eficaces nos permitirá detectar las Competencias Clave requeridas para desempeñar con éxito los puestos de trabajo.

La evaluación de las personas debe llevarse a cabo de forma periódica y continuada; en estas acciones emplearemos el mismo rigor que en la fase de descripción y análisis de los puestos. La puesta en marcha de un modelo participativo hará que sea más aceptado y solidario.

Si bien los Departamentos de Recursos Humanos deberán ser los impulsores de estos procesos, los que diseñen el procedimiento, pongan en marcha las acciones necesarias, las coordinen y esta-

blezcan el seguimiento correspondiente, será preciso contar con la implicación tanto de la Dirección, de los Mandos Intermedios y de los propios evaluados, así como la transparencia y objetividad de las técnicas y de los procedimientos empleados.

Al Modelo lo he llamado integral por varios motivos; el primero de ellos porque existe un claro consenso en la integración de todas las acciones llevadas a cabo por Recursos Humanos: ya no parece tener demasiado sentido hablar de programas o actuaciones aisladas que sean inconexas con la gestión diaria de la Función de Personal. Por otra parte la misión del Modelo pasa, no sólo por definir los puestos de trabajo y evaluar a las personas que los ocupan (o vayan a ocupar), sino por procurar que se dé un ajuste entre el factor humano, su actividad laboral y sus objetivos o funciones asignadas. Además se deberán tener en cuenta datos acerca de su desempeño, el rendimiento observado y la evolución mostrada en una dimensión temporal determinada.

Si analizamos los factores que pueden producir satisfacción o insatisfacción en el trabajo nos daremos cuenta de lo importante que resulta desempeñar correctamente las funciones de un puesto asignado, en un entorno óptimo y con una relación de confianza y transparencia adecuadas con los líderes de la organización.

Las medidas que se desprendan de la aplicación del Modelo deberán ir dirigidas a detectar el potencial disponible de aquellas personas que, por sus capacidades, *trascienden* a las tareas o funciones que les han sido asignadas. En estos casos se diseñarán planes de desarrollo coherentes con los objetivos de la organización y con las *expectativas* de estas personas. Éstos serán planes estructurados, calculados y controlados que nos permitirán asegurar una evolución satisfactoria de estas personas. El enriquecimiento de los puestos de trabajo ayudará en el desarrollo por cuanto supondrá incrementar la asunción de responsabilidades cuantitativa y/o cualitativamente. Otro tipo de medidas serán las que vayan dirigidas a capacitar a aquellas personas que no se ajusten a los puestos que ocupan; estas medidas se aplicarán de forma igualmente estructurada y planificada, mediante las acciones y Planes de Formación de la Empresa.

Sumario:

Introducción.

- I. Entorno laboral: Clima y Cultura Corporativa.
- II. Análisis y descripción del Puesto de Trabajo: definición del perfil y detección de comportamientos eficaces a partir de la perspectiva de varios evaluadores.
 1. Descripción de un puesto de trabajo: objetivos y aspectos preliminares.
 2. Contenidos del análisis de puestos de trabajo.
 - A. Identificación del puesto.
 - B. Conocimientos.
 - C. Contenido del puesto.
 - D. Condiciones del puesto.
 3. Definición del perfil requerido.
 - I. Aspectos objetivos/censales.
 - II. Aspectos organizativos.
 - III. Conocimientos.
 - IV. Experiencia.
 - V. Inteligencia/aptitudes.
 - VI. Personalidad laboral.
 - VII. Perfil motivacional.
 - VIII. Competencias.

4. Técnicas para el análisis y descripción de puestos de trabajo.
 - 4.1. Técnicas directas para la descripción del puesto.
 - Cuestionarios estructurados.
 - Observación directa.
 - Revisión de la documentación del puesto.
 - Las escalas de habilidades requeridas de FLEISHMAN.
 - La entrevista de análisis de puestos.
 - 4.2. Técnicas indirectas de descripción del puesto para la detección de comportamientos eficaces: la identificación de competencias.
 - Incidente crítico de FLANAGAN.
 - Repertory Grid de KELLY.
 - 4.3. El perfil de personalidad laboral.
 5. La selección de los analistas y participantes.
 6. La importancia de la comunicación.
- III. Evaluación de Recursos Humanos: predicción del Potencial de Rendimiento y Eficacia Laboral.
1. La evaluación de las aptitudes.
 2. La evaluación de la personalidad laboral.
 3. La evaluación de las competencias.
- IV. Ajuste persona-puesto: conclusiones y reflexiones.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto que la tarea de evaluar es compleja, se trate del ámbito que se trate, más complicado resulta todavía que unas personas evalúen a otras. No obstante, y antes de entrar en materia, creo preciso reflexionar acerca del término *evaluar* por entender que, como ocurre en muchas ocasiones en que una palabra es usada de forma común y desmesurada, es posible que exista confusión acerca de su significado (o del significado a que nosotros nos referimos).

Algunos autores han definido la *evaluación* como una comparación de objetivos y resultados:

«La evaluación puede definirse como el proceso sistemático de determinación del grado de consecución de los objetivos... por parte de los participantes» ¹.

En nuestro caso, vamos a ir un poco más allá, en la línea de lo que PINEDA ² apunta refiriéndose a una definición amplia y genérica del término: decidir sobre el valor de un objeto o hecho:

«... la Evaluación es el juicio sistemático del valor o mérito de un objeto» ³.

Nuestro punto de vista lo situamos en esta última línea, adoptando algún matiz de la definición de GRONLUND, entendiendo que debe partirse, al menos en ocasiones, de unos objetivos o referentes que nos permitan comparar el objeto evaluado en relación a unos criterios previamente establecidos o determinados.

Superados los obstáculos terminológicos y centrándonos en el tema objeto de este texto, la evaluación de los Recursos Humanos en las organizaciones presenta alguna o bastantes dificultades,

¹ GRONLUND, J. (1981). *Measurement and Evaluation in Teaching*. McMillan. New York.

² PINEDA, P. (1994). *La Formació a l'empresa: Planificació i avaluació*. Pág. 49. Ed. CEAC. Barcelona.

³ STUFFLEBEAM-SHINKFIELD. (1987) en PINEDA, P. (1984). *La formació a l'empresa: Planificació i avaluació*. Pág. 50. Ed. CEAC. Barcelona.

pero en todo caso franqueables, y abundantes ventajas para todas las partes implicadas. Sin llegar a los extremos de lo que alguna vez dijo Sócrates: «*La vida que no se analiza no vale la pena vivirla*», entendemos que es básico conocer con cierta precisión la adecuación de la fuerza de trabajo a sus puestos o tareas asignadas.

El estudio científico más o menos riguroso de los puestos de trabajo ha preocupado a muchos autores a lo largo de la sociedad industrial. Describir, analizar y determinar los procesos implicados en la actividad laboral suponen *a priori*, una garantía para poder valorar y evaluar el correcto desempeño de las personas que ocupan dichos puestos de trabajo.

El estudio de los puestos de trabajo debe llevarse a cabo con seriedad y con rigor. Seguramente se deberá emplear más medios y más tiempo que el que hasta ahora se ha dedicado. Además deberán tenerse en cuenta las nuevas tendencias en la organización del trabajo (Learning Organizations, Kaizen, flexibilidad y adaptabilidad de los recursos humanos, grupos de mejora, etc.), la coyuntura empresarial, y todos aquellos aspectos del entorno laboral que determinan la actividad empresarial u organizativa.

Pero de nada serviría llevar a cabo este esfuerzo si descuidamos evaluar con tanto rigor y diligencia a las personas que ocupan o van a ocupar los puestos de trabajo descritos; tampoco serviría de mucho si no nos esforzamos en intentar definir aquellos perfiles óptimos con los criterios de eficacia y eficiencia que han resultado evidentes a lo largo de la historia de nuestra organización (o incluso en otras empresas).

El modelo aquí planteado supone una guía que nos va a permitir establecer los perfiles óptimos a través del estudio de los puestos de trabajo, sus funciones y criterios de éxito, así como estudiar el ajuste de los Recursos Humanos a estos puestos más o menos estancos; el resultado de dicho ajuste nos llevará a tomar medidas correctoras en algunos casos (que capaciten) y potenciadoras en otros.

Si bien los Departamentos de Recursos Humanos deberán ser los impulsores de estos procesos, los que diseñen el procedimiento, pongan en marcha las acciones necesarias, las coordinen y establezcan el seguimiento correspondiente, no debemos olvidar que existirán una serie de aspectos que determinarán el éxito o fracaso de dichas acciones. Entre ellos encontramos la implicación tanto de la Dirección como de los Mandos Intermedios (en el caso en que sus subordinados sean los evaluados), la implicación de los propios evaluados, la transparencia y objetividad tanto de las técnicas como de los procedimientos empleados. Una adecuada información y comunicación tanto de los procesos, metodología y técnicas, como de los objetivos finales, serán aspectos clave para la mejor aceptación de procesos evaluativos en las organizaciones.

Debemos aceptar que vivimos en la era de la Información y que sin ésta es mucho más fácil dirigir inadecuadamente nuestros esfuerzos, errar en nuestros cálculos o previsiones, desaprovechar los recursos. Si siempre se ha evaluado y se ha medido la actividad laboral (cuenta de resultados, balances, objetivos, gastos, beneficios, inventarios, etc.) ¿Por qué no evaluar y medir el Recurso máspreciado de las organizaciones con la finalidad de encauzar y adecuar los esfuerzos de que dispo-

nemos? La recogida de información nos permitirá saber de qué disponemos; el estudio de los puestos nos dirá qué necesitamos; el déficit o excedente hallado deberá ser gestionado estratégicamente y razonadamente, haciéndonos reflexionar y actuar para lograr una homeóstasis, que deberá resultar, en la mayoría de los casos, un elemento motivador para el personal y una ventaja competitiva para el empresario que harán más fácil la consecución de sus objetivos.

Al Modelo lo he llamado integral por varios motivos; el primero de ellos porque existe un claro consenso en la integración de todas las acciones llevadas a cabo por Recursos Humanos: ya no parece tener demasiado sentido hablar de programas o actuaciones aisladas que sean inconexas con la gestión diaria de la Función de Personal. Por otra parte la misión del Modelo pasa, no sólo por definir los puestos de trabajo y evaluar a las personas que los ocupan (o vayan a ocupar), sino por procurar que se dé un ajuste entre el factor humano, su actividad laboral y sus objetivos o funciones asignadas. Además se deberán tener en cuenta datos acerca de su desempeño, el rendimiento observado y la evolución mostrada en una dimensión temporal determinada.

Se prevé al implementarlo que se defina un plan que permita adaptar las posibilidades del personal a la actividad de la empresa tanto presente como futura; los planes de capacitación serán las rutas a seguir para eliminar desequilibrios entre las fuerzas y conseguir, a través de este Modelo de evaluación, una herramienta motivadora y que satisfaga la actividad en el puesto de trabajo.

Si analizamos los factores que pueden producir satisfacción o insatisfacción en el trabajo (la calidad de supervisión técnica y de las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el logro o realización personal) nos daremos cuenta de lo importante que resulta desempeñar correctamente las funciones de un puesto asignado, en un entorno óptimo y con una relación de confianza y transparencia adecuadas con los líderes de la organización.

La conclusión a la que llegaron los investigadores de la *University of Michigan* en sus estudios sobre Liderazgo (en que pretendían identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño), fue que los líderes que estaban más orientados hacia sus empleados obtenían mayor productividad y satisfacción en el trabajo de sus empleados o colaboradores que los que se orientaban hacia la producción y descuidaban el trato y el desarrollo de sus subordinados. Resultados similares se hallaron en los estudios llevados a cabo por el Grupo de *Ohio State University*; deberemos intentar transmitir el mensaje a aquellas personas que vayan a ser evaluadas de que la empresa (y por lo tanto sus líderes) se preocupa por ellos, por su desarrollo, por su mejor ubicación en la estructura y en definitiva por intentar lograr la máxima satisfacción en el desempeño de su actividad.

I. ENTORNO LABORAL: CLIMA Y CULTURA CORPORATIVA

Cuando nos planteamos llevar a cabo una intervención en la organización deberemos advertir una serie de cuestiones previas que garanticen el éxito del proceso:

1. Que la intervención sea necesaria.
2. Que los resultados obtenidos serán cuantitativa o cualitativamente superiores (de forma significativa) al supuesto de no llevar a cabo la intervención.
3. Que las técnicas empleadas y la metodología propuesta en general, confieren la objetividad y transparencia necesaria para la aceptación del proceso por parte de los implicados.
4. Que se trata de un período indicado para llevar a cabo la intervención, ya sea por razones organizativas, ya sea por el clima existente o percibido.
5. Que la cultura que define el comportamiento organizativo permita la intervención no traumática sino al contrario, que favorezca estas acciones y garantice sus resultados.
6. Que los resultados obtenidos sean observados o percibidos por aquellas personas a quienes iban dirigidas las acciones.

Entendemos que estas cuestiones son básicas aunque no determinantes de los logros esperados; el oportunismo de una intervención y las formas en que ésta se lleve a cabo marcarán en parte el resultado obtenido. En ocasiones deberá tenerse en cuenta que algunos de los aspectos citados anteriormente no sólo serán predictores del éxito o fracaso sino que, a la vez, pueden llegar a ser objeto de alteración, resultado de la intervención; este supuesto será mucho más difícil de pronosticar, pero en todo caso, no es descabellado pensar que pueden darse cambios en el Clima Laboral de una organización tras implementar un plan de acción, o que la necesidad de intervención ha sido detectada durante la intervención.

En este capítulo nos centraremos en el análisis y evaluación de la Cultura Empresarial y el Clima Laboral, proponiendo técnicas y reflexionando acerca de los aspectos que la componen; no abordaremos, sin embargo, el tema con toda la profundidad que, según nuestra opinión requiere; pretendemos, eso sí, remarcar la importancia que tienen en las organizaciones estos aspectos y lo determinantes que resulta conocerlos, con más o menos profundidad, para afrontar con éxito cualquier tipo de intervención. Así pues, creemos necesario el estudio o sondeo enmarcado en el modelo de evaluación, núcleo y objetivo último del trabajo, y no como un diagnóstico aislado que podría resultar contraproducente si no va acompañado de la inclusión de cambios o mejoras.

En cuanto al estudio de las dimensiones que componen el Clima de la organización y de la empresa, se han llevado a cabo numerosas investigaciones (KALLICK, 1964; PELZ & ANDREWS, 1966; MEYER, 1968; SCHNEIDER & BARTLETT, 1968, 1970; FRIEDLANDER & MARGUILES, 1970, etc.). Sin embargo, los resultados encaminados a la medición del clima y a examinar las relaciones existentes entre este constructo y las variables conductuales y actitudinales han originado resultados bastante contradictorios. No obstante parece existir consenso en algunos aspectos que ayudan a definir el constructo:

- El Clima Laboral (CL) es relativamente perdurable en el ámbito interno de la organización.
- Una organización se distingue de otras por su CL.
- El CL resulta de la conducta, disposiciones y reglamentaciones que emanan de la Dirección.
- Los miembros de la organización perciben este CL.
- Sirve de base para describir la situación laboral.

De esta definición se desprende que el CL es una suma de percepciones, descriptible (no evaluable), referido al global de la organización o a subsistemas de ésta y que influyen posiblemente en la conducta. Exagerando un poco podríamos utilizar la metáfora de que la empresa funciona como un sistema vivo complejo, en el que subyacen un estilo, unas normas, valores y criterios de éxito o fracaso que normalmente vienen determinados e impulsados por la Alta Dirección y aceptadas, rechazadas o vividas por los diversos grupos, individuos y factores externos del entorno.

Tomando como referencia algunas de las indicaciones propuestas por OLAZ⁴ entendemos que existen dos dimensiones básicas o genéricas que condicionan el clima de la organización: la Dimensión **Interna** y la **Externa**; la relevancia de cada una de las dimensiones vendrá afectada por los agentes que la componen. En relación a los agentes que componen la Dimensión Externa se clasifican de la siguiente manera:

- **Suministradores** de productos o servicios que pueden llegar a condicionar las propias formas de actuación interna de la organización sin llegar a determinarlas.
- **Cliente** o receptor de los productos o servicios que percibe y soporta el clima y que puede llegar a ocasionar el efecto *Boomerang* repercutiendo finalmente en el propio clima de la organización.

Los agentes que componen la Dimensión Interna, y principales referentes en la influencia del CL son los siguientes:

- **El Grupo** o conjunto de individuos orientados hacia un fin concreto.
- **El Individuo** concebido como aquel elemento que responde a dos necesidades: por un lado impulsar sus Aptitudes Personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y por otro al desarrollo de su rol laboral.

⁴ OLAZ, A. (1995). *Una metodología de análisis del clima laboral de las organizaciones*. Capital Humano, n.º 74, pág. 64. Enero, 1995.

- **La Organización** entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los Grupos/Individuos orientados hacia un fin concreto.

Tenidos en cuenta los principales componentes que intervienen en la composición del clima laboral, deberemos tomar en consideración la existencia de tres grandes perspectivas:

- Los elementos asociados con la **Cultura de empresa** algunos de los cuales son: Sistema de Valores, Mecanismos de Coordinación, Relaciones de Poder, Sistemas de Recompensa y Sanción, Pautas de Conducta, Mecanismos de Sucesión y Signos o Símbolos de Proyección Personal y Corporativa, entre las más representativas.
- Los elementos relacionados con la **Estructura Organizativa** como marco de referencia formalmente constituido en los que se desenvuelven los protagonistas del CL en el desarrollo de sus actividades. Entre éstos se hallan: dimensión y tamaño de la organización, definición, niveles e importancia jerárquica de las Unidades Decisorias, especialización de funciones, centralización vs. descentralización, normalización de procedimientos operativos y administrativos y grado de independencia de los diferentes sistemas.
- Los elementos asociados al **Proceso Organizativo** que contiene aspectos referidos a la conducta y comportamiento de los implicados, algunos de los cuales son: Comunicación, Motivación, Gestión y Resolución de conflictos, niveles de estatus, mecanismos de Socialización, Estilos de Dirección y Capacidad Directiva.

Como bien explica WEINERT ⁵ de la misma manera que es posible analizar y describir una organización en lo que se refiere a sus propiedades, estructura y procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentran los individuos e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral o psicológico representará la estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción la persona efectúa una descripción que globaliza los estímulos que interactúan con él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral. Y este medio ambiente o atmósfera psicológica de una organización se designa por lo general como el clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Una de las escalas elaborada más cuidadosamente para la medición del clima de la organización está representada por el instrumento presentado por PRITCHARD & KARASICK (1973), que se compone de estas 11 dimensiones diferentes del clima de la organización:

1. Autonomía (en la ejecución del trabajo y en la toma de decisiones).

⁵ WEINERT, A.B.(1989). *Manual de Psicología de las Organizaciones*. Ed. Herder. Barcelona.

2. Conflicto vs. Cooperación (rivalidad frente a colaboración).
3. Relaciones Sociales (atmósfera social dentro de la organización).
4. Estructura (claridad de métodos, procesos y funciones).
5. Calidad de la Recompensa y de la Retribución (recompensas y retribuciones monetarias y no monetarias adecuadas).
6. Relaciones estrechas entre el rendimiento real y la retribución (verdadera dependencia de la recompensa y de la retribución respecto del rendimiento obtenido y de las aptitudes reales).
7. Motivación para el Rendimiento (intento de motivación por parte de la organización misma).
8. Polarización del Estatus (grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles de la organización).
9. Flexibilidad e innovación (receptibilidad respecto a nuevas ideas, métodos y procesos).
10. Centralización de la toma de decisiones (reparto de autoridad y toma de decisiones).
11. Apoyo mutuo e interés recíproco (interés de la organización hacia sus colaboradores dentro y fuera del ámbito laboral).

Cada una de estas dimensiones está provista de una serie de *ítems*, y la valoración se efectúa empleando una escala Likert de cinco puntos (1 = nunca se da el caso; 5 = siempre sucede así). Además de estas 11 dimensiones del clima, que sirven para describir la organización de forma global, CAMPBELL & BEATY (1971), FRIEDLANDER & MARGULIES (1969), PAYNE & PHEYSEY (1971) y, finalmente, SCHNEIDER & BARTLETT (1968, 1970) desarrollaron otras dimensiones y escalas que se centran principalmente en formas específicas de organización, sistemas parciales de una organización y subsistemas, así como grupos de trabajo, secciones y oficinas o, finalmente, grupos profesionales.

Por nuestra parte, y teniendo en cuenta las valiosas aportaciones que han hecho los autores anteriormente mencionados, proponemos la administración de un cuestionario basado en sus constructos y que recoja información relacionada tanto con la cultura de la empresa como del clima laboral existente; si bien es cierto que son conceptos distintos, es aún más cierto que se trata de aspectos que comparten información, subyacen uno del otro, se complementan y, en ocasiones, parte de uno puede llegar a explicar parte del otro. Dicho cuestionario debería permitir tanto el análisis cuantitativo como cualitativo de la información referida.

El cuestionario que proponemos debería contener las siguientes Dimensiones y Agentes o Factores:

Dimensión n.º 1: Claridad Estructural y Organizativa. Autonomía en la Toma de Decisiones.

Factor 1. Centralización, Participación e iniciativa en la toma de decisiones. Valora el grado de autonomía en la toma de decisiones y la iniciativa que poseen los trabajadores en los temas que les afectan, así como el grado de reconocimiento de sus superiores.

Factor 2. Claridad en Métodos, Funciones, Procesos y Organigrama. Valora la claridad en la estructura de la empresa y en concreto en lo referido a las funciones asignadas, métodos y procesos implicados.

Factor 3. Visión Estratégica. Valora el efecto estratégico percibido de las decisiones tomadas por los trabajadores, mandos y directivos.

Factor 4. Orientación al Cambio e innovación. Valora cuán receptivos se muestran a la aceptación de cambios e innovaciones tanto a nivel operativo como a nivel ideológico.

Dimensión n.º 2: Relaciones Sociales. Conocimiento Corporativo.

Factor 5. Comunicación e Información. Valora todos los procesos y flujos en la transmisión de información, formal e informal.

Factor 6. Relación entre los diferentes Niveles y Departamentos. Valora la calidad de las relaciones tanto de subordinación y mando como entre las diferentes áreas funcionales o departamentos de la empresa.

Factor 7. Conflicto vs. Cooperación. Valora la existencia de conflicto por rivalidades o exceso de ascendencia y grado de colaboración espontáneo o impuesto en el desempeño del trabajo.

Factor 8. Conocimiento Corporativo. Valora el grado en que los empleados conocen los planes, métodos y funcionamiento de la empresa.

Dimensión n.º 3: Interés y Motivación hacia el Rendimiento Laboral.

Factor 9. Implicación y Motivación hacia el trabajo. Valora la motivación orientada al rendimiento, grado de superación y predisposición.

Factor 10. Interés que la Organización muestra en sus empleados. Valora el interés percibido por los encuestados que muestra la organización tanto en seguridad como en desarrollo profesional.

Factor 11. Percepción de diferencias por razón de Estatus. Valora la igualdad de oportunidades de todas las personas atendiendo a aspectos no relacionados con el rendimiento laboral.

Factor 12. Relación entre Rendimiento y Retribución. Valora la relación existente entre la retribución y el rendimiento obtenido, así como con las aptitudes.

Dimensión n.º 4: Interés y Compromiso en la Organización.

Factor 13. Motivación hacia el Rendimiento. Valora el interés en obtener el máximo rendimiento y calidad en el trabajo tanto exigido por la empresa como ofrecido por los trabajadores de la misma.

Factor 14. Interés en Sugerir y Aportar mejoras. Valora el interés de los empleados en aportar mejoras, y el apoyo de la empresa en el desarrollo de las mismas.

Factor 15. Orientación al Cliente. Valora la predisposición a atender las demandas de los clientes o usuarios con estándares de calidad, eficacia, calidad y precisión.

Factor 16. Orientación a la Adaptabilidad en la Modernización e Innovación. Valora la receptibilidad en la incorporación de nuevas tecnologías y/o de las actuales.

Dimensión n.º 5: Condiciones de Trabajo.

Factor 17. Jornada, Horarios y Vacaciones. Valora el grado de satisfacción de los empleados en aspectos relacionados con la jornada laboral, los horarios, los turnos y vacaciones.

Factor 18. Condiciones de Seguridad e Higiene. Valora el interés y cuidado de la empresa que es percibido por la plantilla en cuanto a la prevención en el riesgo de accidentes y las medidas referidas a las condiciones ergonómicas y ambientales.

Factor 19. Disponibilidad de Medios. Valora la satisfacción en cuanto a los medios disponibles y la orientación por parte de la empresa a proveer de los mismos cuando son demandados.

Factor 20. Calidad en la Recompensa y Retribución. Valora el grado de equidad percibido por las recompensas y retribuciones recibidas, en relación al rendimiento, capacitación, estado financiero de la empresa y puesto de trabajo.

Lo ideal sería requerir a toda la plantilla la cumplimentación del cuestionario, si bien esta opción es en ocasiones inviable; los resultados se considerarán válidos contestados al menos el 50%

de cada departamento, área de resultado o de la empresa. Una buena comunicación tanto de los objetivos de la intervención (enmarcada en un proyecto de evaluación de los Recursos Humanos que permita un mejor ajuste persona-puesto, puesto-persona como herramienta de motivación y mejora de la satisfacción y del rendimiento laboral), como del proceso que se va a seguir puede ayudar a generar un clima de confianza y un grado de implicación crucial para el valor de todos los resultados obtenidos (no sólo en el diagnóstico de la cultura y CL, sino en la implementación de todo el Modelo).

II. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: DEFINICIÓN DEL PERFIL Y DETECCIÓN DE COMPORTAMIENTOS EFICACES A PARTIR DE LA PERSPECTIVA DE VARIOS EVALUADORES

Una vez determinado el entorno organizativo y tomada la decisión de que es acertado llevar a cabo evaluaciones de la plantilla, el siguiente paso será analizar con profundidad los puestos de trabajo, definirlos, intentar establecer todos aquellos criterios que se requieran para desempeñar con éxito las funciones que lo componen. Debemos detectar y definir los predictores que nos permitirán identificar evidencias de que una u otra persona cumple con las exigencias que nos indican los criterios de éxito.

Para todo ello utilizaremos la perspectiva de varios evaluadores que nos permitirá llevar a cabo un análisis completo, global, múltiple, que hará más justas, fiables y objetivas las evaluaciones.

Analizaremos los Puestos de Trabajo, entendidos como los define SERRANO: la «Estructuración formal o informal de la actuación de la persona en torno a un ámbito concreto de actuaciones en el seno de la organización»⁶; nos centraremos en «*las actuaciones de la persona*», procurando identificar todo aquello que hace el ocupante del *puesto*, sus responsabilidades, tipos y niveles de relación, situaciones que debe afrontar, *conflictos* que deberá resolver, actuaciones eficaces en todos los casos, etc. Procuraremos «*etiquetar*» los puestos e intentaremos hacerlo de manera que resulten lo menos estancos posible, siempre y cuando lo permitan las empresas u organizaciones en que nos hallemos. Las actuales formas de organizar el trabajo y los entornos altamente competitivos y cambiantes en que actualmente se halla inmersa la economía mundial llevarán a que nos planteemos algunos aspectos que nos permitirán afrontar con éxito los nuevos retos empresariales.

RIFKIN promovió ya en la década de los 70 la idea de que los propios obreros podían llegar a asumir la propiedad y la dirección de las empresas, en sus obras *Common Sense II* y *Your Own Job*; veinticinco años más tarde, corporaciones tan importantes como *United Airlines* están pasando a manos de los trabajadores, lo cual representa toda una revolución en el estilo empresarial pre-

⁶ SERRANO GARCÍA, P. *Anàlisi de LLocs de treball, Avaluació dels RR.HH. i Política Retributiva*. Manuscrito no publicado para uso exclusivo de alumnos del Master en Gestión Pública UAB. 1995/96.

dominante. En este sentido y, centrándonos más concretamente en el tema objeto de este capítulo, es frecuente la crítica que se le hace a Frederick WINSLOW TAYLOR por no preguntar a los trabajadores cómo hacer su trabajo, sino por imponerles la forma en que debían hacerlo. Lo mismo sucedía con el psicólogo australiano Elton MAYO a pesar de que, en los años 20 y 30, intentó sustituir la «Dirección Científica» de TAYLOR por sus planteamientos que serían etiquetados como «Escuela de Relaciones humanas». Uno de los más prestigiosos *Gurús* del momento, Peter F. DRUCKER ⁷ reflexiona ante estas afirmaciones y añade que LENIN y STALIN tampoco consultaron a las «masas»; les dijeron qué tenían que hacer; FREUD nunca preguntaba a sus pacientes cuál pensaban que podía ser su problema y sólo hacia finales de la Segunda Guerra Mundial se le ocurrió a algún alto mando consultar a los usuarios, esto es, a los soldados en el campo de batalla, antes de adoptar una nueva arma; el siglo XIX creía que los expertos sabían las respuestas. Añade el autor que, al parecer, en la actualidad hemos aprendido que aquellos que hacen un trabajo saben más de él que cualquier otra persona; puede que no sepan interpretar lo que saben, pero saben lo que funciona y lo que no funciona. En las últimas décadas se observa que los esfuerzos dirigidos a la mejora del trabajo empiezan en las personas que ocupan los puestos de trabajo. Se les debe preguntar acerca de cómo realizan el trabajo y si creen que existe una forma mejor de llevarlo a cabo, qué herramientas, métodos, recursos necesitan. Se les debe escuchar y, en todo caso, encauzar y dirigir sus aportaciones hacia la mejora de los procesos en que están inmersos. Para ello deberemos conseguir que se impliquen considerablemente, que asuman responsabilidades en sus acciones productivas y que ejerzan control sobre ellas.

La función de supervisores, mandos intermedios y *team leaders* será importante en este sentido. Si bien es posible que no tengan igual (ni mayor) conocimiento de la labor de sus subordinados (tienen otro conocimiento del trabajo, quizá más elaborado, más táctico pero no tan operativo -excepto en aquellos casos en que hayan ocupado el puesto con anterioridad-), saben perfectamente los resultados que deben alcanzar, cómo hacerlo y qué personas de su equipo cuentan con habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos óptimos y necesarios para conseguirlo -comportamientos eficaces-.

Es posible no volver a escuchar aquella maldita frase tan pronunciada en nuestro país de que «a mí me pagan por trabajar y no por pensar», que tantas connotaciones negativas tiene y que define a la perfección al individuo desmotivado que repudia el trabajo y que se limita a *cumplir el expediente* sin tener que tomar decisiones; el mismo que definía MCGREGOR en su tesis sobre la Teoría Y y la Teoría X (tipo X en este caso). Para ello deberemos conseguir, los profesionales de los Recursos Humanos en concreto, y la cúpula directiva en general, una relación de confianza que permita una adecuada comunicación, establecer los flujos y canales adecuados para obtener la información necesaria y emplear las técnicas precisas que, además de facilitar que fluya la información, deberán permitirnos la reflexión, el aprendizaje y el enriquecimiento de todas y cada una de las personas que pertenezcan a la organización.

⁷ Peter F. DRUCKER. *La Sociedad Postcapitalista*. Cap. 4: *La Productividad de las nuevas fuerzas de trabajo*. Pág. 89.

1. Descripción de un puesto de trabajo: objetivos y aspectos preliminares.

La descripción y análisis de los puestos de trabajo consiste en el proceso sistemático de recogida y análisis de la información referida a las diferentes ocupaciones. La información que debe proporcionarnos se referirá tanto al trabajo desempeñado en el puesto como al contexto de los mismos. Deberá permitirnos obtener información acerca de conocimientos, formación, aptitudes, habilidades y competencias requeridas para desempeñar el puesto de forma eficaz.

Cuando intentamos definir el Análisis de Puestos de Trabajo parece existir bastante consenso en torno a los siguientes temas:

- El término «Análisis de Puestos» es muy amplio y abarca multitud de aspectos por lo que no existe una única técnica que permita su puesta en marcha; algunas de las que suelen emplearse son: cuestionarios, observación directa, entrevistas, panel de expertos, etc.
- La información recogida para llevar a cabo un análisis de puestos debe realizarse mediante técnicas estructuradas en mayor o menor grado, en función de las técnicas empleadas.
- Las técnicas para el análisis de puestos deben intentar dividir el trabajo en las diferentes partes que lo componen; los procedimientos empleados serán analíticos y no pretenderán una descripción del conjunto de las partes.

El análisis del puesto de trabajo puede tener multitud de aplicaciones en la Gestión de Recursos Humanos; así ASH y LEVINE (1980) ⁸ identificaron las 12 aplicaciones relacionadas con este ámbito:

- Descripción de Puestos de Trabajo.
- Clasificación de Puestos de Trabajo.
- Valoración de Puestos de Trabajo.
- Perfiles requeridos por los mismos.
- Sistemas de Valoración del Desempeño.
- Programas de Formación.
- Planes de Desarrollo Individual.

⁸ ASH, R.; LEVINE, E. *et al.* (1980). *Exploratory comparative study of four job analysis methods*. Journal of Applied Psychology, 64, pág. 51-56.

- Evaluación del Potencial.
- Procesos de Evaluación y Selección.
- Programas de Rotación de Puestos.
- Programas de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Estudios de Tiempos y Cargas de Trabajo.

En nuestro caso y, teniendo en cuenta que el objetivo principal es el de intentar ajustar las personas al puesto de trabajo que ocupan (persona-puesto, puesto-persona), el análisis y descripción del puesto de trabajo estará orientado de forma prioritaria hacia el trabajador, de manera que intentaremos definir todos aquellos aspectos que componen el puesto (tareas, funciones, responsabilidades, relaciones, conocimientos, experiencia, etc.); consecuentemente orientaremos también el estudio hacia el análisis de conductas que nos permitan identificar comportamientos y competencias que ayuden a distinguir un desempeño eficaz del puesto de uno ineficaz; estableceremos el perfil ideal requerido por el puesto. Además deberá ser útil para llevar a cabo la Valoración del Desempeño objetiva, sistemática y periódica, rediseñar los puestos de manera que podamos liberarlos de exceso de cargas y enriquecerlos en la medida de lo posible. Una vez llevada a cabo la evaluación de las personas que ocupan los puestos, podremos detectar el potencial de desarrollo y establecer los planes formativos adecuados a las personas que no se ajustan de manera óptima con los criterios relevantes evidenciados de forma objetiva en el análisis de puestos.

2. Contenidos del análisis de puestos de trabajo.

A continuación presentamos una relación de aquellos aspectos imprescindibles que deberemos recoger en el análisis de un puesto de trabajo; éstos quedan agrupados en cuatro grandes áreas:

A. Identificación del puesto.

- Empresa: sector, tipo, tamaño.
- Nombre del Puesto: unidad o Departamento al que pertenece, categoría.
- Posición en la estructura: dependencia jerárquica y funcional, indicando superiores inmediatos y subordinados a su cargo (número y categoría).
- Localización geográfica.
- Antecedentes: historia del puesto, última cobertura, evolución.

B. Conocimientos.

- Formación Básica: formación general imprescindible que garantice los conocimientos requeridos para el óptimo desempeño.
- Formación Técnica: grado y nivel de consecución de conocimientos técnico-profesionales requeridos para un desempeño eficaz.
- Idiomas: nivel de conocimiento de aquellos idiomas imprescindibles para el desempeño del puesto.
- Experiencia: técnicas, metodologías, aplicaciones, habilidades y destrezas aprendidas con anterioridad, fruto de la experiencia ocupando el mismo o distintos puestos y que son requeridas para el puesto objeto de análisis.

C. Contenido del puesto.

- Objetivo: principal misión u objetivo; aquel resultado final que se espera obtener del desempeño del puesto. Objetivos secundarios, operacionales.
- Funciones y áreas de resultados esperados: principales responsabilidades y compromisos que vienen marcados por la misión del puesto.
- Tareas: acciones desarrolladas para conseguir los resultados esperados.
- Situaciones que garanticen el éxito en el puesto: aspectos que determinen o condicionen el logro de los resultados.

D. Condiciones del puesto.

- Aspectos organizativos: horarios, jornada, viajes, desplazamientos, retribución.
- Lugar de trabajo: localización en la empresa, despacho, nave, taller.
- Entorno: contactos, nivel relacional exigido.
- Responsabilidades: importancia, alcance e impacto de los resultados derivados del desempeño del puesto.
- Condiciones medioambientales: iluminación, atmósfera, temperatura.
- Medios: maquinaria, tecnología, herramientas, recursos.
- Peligrosidad: riesgos que se derivan del puesto, condiciones higiénicas y ergonómicas.

3. Definición del perfil requerido.

Del análisis y descripción del puesto de trabajo debe derivarse el perfil requerido por la persona que vaya a ocuparlo y, aunque ésta no debería ser una tarea complicada, frecuentemente se convierte en un proceso farragoso. Sucede, en ocasiones, que se intentan hacer abstracciones infundadas, basándose únicamente en el conocimiento de técnicos de Recursos Humanos o en la definición de jefes inmediatos intentando traducir exigencias o requisitos laborales a aspectos relacionados con las capacidades o la conducta humana. Intentaremos evitar en la medida de lo posible cometer este tipo de errores que pueden llevar al fracaso la implantación del modelo. La solución de este problema es tratada más adelante en el apartado **Técnicas para el análisis y descripción de puestos** en que se trata, entre otros, el tema de qué personas deben participar en la obtención de la información.

A continuación presentamos algunos de los componentes que debe recoger el perfil requerido, si bien deberían tenerse en cuenta aspectos legales referidos a la no discriminación en el ámbito laboral por razones de edad, sexo, raza, etc., siempre que la naturaleza del puesto así lo determine:

I. Aspectos objetivos/censales.

- Edad: mínima y máxima deseable u óptima.
- Sexo: en el caso en que sea relevante.
- Lugar de residencia.
- Situación militar.
- Aspecto/condiciones físicas: presencia, altura, peso, complexión.

II. Aspectos organizativos.

- Disponibilidad.
- Posesión del carné de conducir.
- Vehículo propio.
- Retribución.

III. Conocimientos.

Este aspecto coincide exactamente con el descrito anteriormente en el perfil del puesto por tratarse de una información compartida puesto-persona ya que se refiere a los conocimientos requeridos por el ocupante, y por lo tanto, necesarios para ocupar el puesto. No obstante, en este apartado podrían incluirse aquellos conocimientos que, si bien no son requeridos para desempeñar el puesto, sería deseable que tuviese la persona (en vistas a una posible proyección de la persona, o a posibles cambios previstos en la organización, por ejemplo).

IV. Experiencia.

Como ocurre en el factor anterior, éste coincide con el descrito en la descripción del puesto por el mismo motivo. Asimismo, podría incluirse una experiencia deseable aunque no imprescindible.

V. Inteligencia/aptitudes.

Deberemos identificar aquellas capacidades físicas o cognitivas que son requeridas por el puesto y el grado en que se precisan; para ello es aconsejable recurrir a la ayuda de profesionales de la Psicología, Psicometría (o profesionales de las Ciencias de la Educación en el caso en que estén implicados procesos de aprendizaje) que podrán asesorarnos correctamente. En todo caso, y ante la imposibilidad de dicho asesoramiento, se suele aconsejar que, una vez definido el puesto de trabajo (funciones, tareas, condiciones del puesto, etc.), se lleve a cabo un grupo de discusión (con personas de la organización representativas para el puesto y debidamente entrenadas) con el objetivo de reflexionar e intentar traducir aquellas acciones o conductas que subyacen al desempeño de los puestos de trabajo a *aptitudes* entendidas como «*habilidades que manifiestan las personas en campos concretos y que pueden, por procedimientos estadísticos, aislarse y medirse*»⁹, y a inteligencia o inteligencias entendidas como las define WESCHSLER: «la capacidad global o compleja que tiene el individuo de actuar con un objeto determinado, de pensar de una manera racional y tener unas relaciones útiles con su medio».

VI. Personalidad laboral.

Para lograr un óptimo desempeño en un puesto de trabajo no es suficiente con dominar unas técnicas o tener unos conocimientos o capacidades determinadas. Será vital, además, conseguir adaptarse a uno u otro estilo de liderazgo, a la cultura de la organización, a las exigencias o cambios que se estén o vayan a experimentarse, al grupo con que interactuamos o a las peculiaridades del mercado y clientes, por ejemplo. La *Personalidad* entendida como la tendencia más o menos estable a actuar manifestada a través del carácter, las actitudes ante personas, ante situaciones o ante el trabajo en general, la manera de afrontar situaciones, cambios, etc., van a ser determinan-

⁹ BALLESTEROS, R.; (1982). *La Psicología Aplicada a la Empresa*. Pág. 169-184. Ed. CEAC, Barcelona.

tes para lograr una predicción más exacta y precisa del rendimiento y ajuste al puesto (en este sentido cabe destacar las importantes líneas de investigación que desde ya hace años lleva el Dr. Ribes de la Universidad de México junto con la Dra. Carme Viladrich de la Universidad Autónoma de Barcelona, en las que se observan la existencia de evidencias significativas en cuanto a la constancia y perdurabilidad de, al menos, algunos rasgos de la personalidad, medidos en base a criterios con contingencias abiertas).

Parece existir cierto consenso en que los aspectos de personalidad laboral pueden agruparse en cuatro grandes áreas:

- Área de las Relaciones.
- Área del Pensamiento.
- Área de los Sentimientos.
- Área de las Energías.

Cada una de las áreas está compuesta por varias escalas o factores que dependerán, entre otras cosas, de la técnica que empleemos para medirlas (el caso de los Cuestionarios Autoevaluativos, por ejemplo) o de los criterios que se deseen identificar (a través de entrevistas, simulaciones, *Assessment Centers*, etc.). Estos temas son tratados con más profundidad en el siguiente punto: ***Técnicas para el análisis y descripción de puestos de trabajo***, así como en siguientes capítulos que se ocupan de las Técnicas de Evaluación.

VII. Perfil motivacional.

Aunque en ocasiones no se le da demasiada importancia a este aspecto, la motivación requerida por el puesto puede llegar a ser determinante del éxito o fracaso del ajuste de una persona a un puesto determinado. En ocasiones algunos atributos de la motivación podrán ser estimados a partir del perfil de personalidad laboral aunque en este sentido debemos ser muy cautos a la hora de efectuar inferencias de este tipo: si bien la personalidad se muestra como un rasgo más o menos estable del comportamiento humano, la motivación parece estar más vinculada a aspectos situacionales y relacionada, por lo tanto, con épocas, períodos temporales concretos, fijación y/o logro de metas o submetas determinadas.

Entre algunos de los elementos de la motivación que deberíamos identificar en el perfil de los candidatos al puesto podríamos recoger los siguientes (algunos de los cuales son expuestos por el autor Álvaro DE ANSORENA CAO ¹⁰):

¹⁰ DE ANSORENA CAO, A. (1996). *15 Pasos para la Selección de personal con éxito: Método e instrumentos*. Ed. Paidós. Barcelona.

- Necesidad de logro.
- Necesidad de afiliación.
- Necesidad de influencia.
- Necesidad de realización.
- Necesidad de pertenencia a grupos.
- Grado de autoconfianza.
- Grado de compromiso profesional.
- Grado de superación profesional.
- Expectativas de promoción.
- Expectativas de desarrollo profesional.
- Expectativas económicas.
- Expectativas de estatus.

VIII. Competencias.

Las competencias entendidas como el repertorio de conductas que distinguen a aquellas personas que desempeñan su trabajo de forma eficaz (frente a las que muestran un desempeño mediocre o ineficaz), deberán permitirnos no sólo detectar y analizar conductas y comportamientos que expliquen los éxitos logrados en el desempeño actual (o pasado) sino realizar predicciones acerca del rendimiento futuro en el trabajo. Atendiendo a la definición propuesta inicialmente por KLEMP (1980) y elaborada posteriormente por BOYATZIS (1982):

«...Una competencia profesional es una característica esencial de un individuo, que genera un desempeño eficaz o superior en el trabajo... la cual puede consistir en una habilidad, un rasgo personal, una motivación, otros aspectos tales como la autoimagen o el rol social desempeñado, la estructura corporal o el conocimiento que el individuo posea».

Precisamente el hecho de que esas características esenciales de que nos habla BOYATZIS puedan ser observadas y se manifiesten a través de las conductas nos permitirá detectarlas con más facilidad, incluso que sean otras personas y no sólo los «ocupantes del puesto» los que las determinen, utilizando como indicadores los comportamientos de las personas con los que se está mucho más familiarizado por estar más próximos en cuanto al nivel de complejidad del análisis.

En la actualidad existen diversos Catálogos o Modelos de Competencias en el mercado desarrollados por empresas de consultoría. Si bien lo más acertado es diseñar o establecer el propio sistema para cada organización, atendiendo a las peculiaridades de la organización (cultura, plantilla, sector, estrategia, mercado, etc.) y poder llegar a definir las «*Core Competencies*» o competencias críticas en las que concentrar esfuerzos y atención. La definición de las mismas y las conductas o aspectos del comportamiento que subyacen a cada una de ellas será la información crucial y determinante que nos va a permitir detectarlas, identificarlas, evaluarlas o desarrollarlas; sobre este tema hemos dedicado un apartado en el siguiente capítulo.

4. Técnicas para el análisis y descripción de puestos de trabajo.

A continuación presentamos algunas de las técnicas que se emplean para analizar y describir puestos de trabajo en la línea de lo anteriormente citado. Son numerosas y muy variadas las técnicas existentes para proceder al análisis y descripción de puestos de trabajo. Algunas ya clásicas, otras más novedosas y creativas. Antes de decidir emplear unas u otras técnicas deberemos tener en cuenta una serie de aspectos que nos permitan escoger las más idóneas. Algunos de estos aspectos a tener en cuenta serán:

- Amplitud o nivel de profundización deseado.
- Recursos disponibles: tiempo, presupuesto, formación de analistas, etc.
- Disponibilidad de la muestra: características cualitativas y cuantitativas de la misma.
- Adaptabilidad de la técnica a cualquier puesto de trabajo de la organización.
- Grado de aceptabilidad e implicación que permite la técnica por parte de las personas de quien se requiera la información.

Es recomendable emplear varias y no una sola de las técnicas. Este hecho nos permitirá establecer, a partir de metodologías * distintas, multitud de criterios. Deberemos, eso sí, escoger técnicas que se complementen en cuanto a la información obtenida, evitando, en la medida de lo posible, solapaciones innecesarias que no harán más que convertir el proceso en una labor engorrosa y percibida como innecesaria.

* Utilizamos el término metodología referido a: «manera ordenada, sistemática de proceder para alcanzar una meta» y no a su acepción científica en el ámbito de la investigación social donde el término se refiere a la dimensión cuantitativa o cualitativa del tipo de información recogida.

4.1. Técnicas directas para la descripción del puesto.

- **Cuestionarios estructurados.**

Permiten una recogida de información sistemática, son relativamente sencillos de responder y no precisan demasiado tiempo para su cumplimentación. Debemos asegurarnos de la fiabilidad y validez del instrumento así como del rigor empleado para llevar a cabo su traducción (si se creó originariamente en otro idioma) y depuración. Existen en nuestro país diversos cuestionarios que en ocasiones son comercializados por empresas de consultoría; en general estas empresas son por prestigio e imagen una garantía de la calidad de las técnicas que emplean y de la profesionalidad que subyace a la creación de las mismas.

Entre las técnicas más conocidas encontramos el Cuestionario de Análisis de Puestos PAQ de McCORNICK ¹¹, cuestionario estructurado de análisis de puestos de muy diversos tipos. Como resultado del análisis sobre un determinado puesto puede establecerse un perfil dimensional del mismo, que permite relacionar el puesto en cuestión con cualquier otro puesto analizado, comparando sus perfiles basados en dimensiones factoriales; además también permite un amplio abanico de aplicaciones en la gestión de personal.

El analista deberá estar mínimamente familiarizado con el puesto a analizar, para lo cual deberá usar otras técnicas como la observación o las entrevistas con ocupantes del puesto, técnicas comentadas más adelante.

Las propiedades psicométricas del instrumento han sido estudiadas por diversos autores; en nuestro país destacan los estudios realizados por PÉREZ QUINTANA (1984) ¹² y FUERTES y PÉREZ QUINTANA (1985) ¹³. Los índices de fiabilidad obtenidos oscilan entre valores de 0,77 y 0,89 (consistencia entre analistas).

Las aplicaciones pueden ser diversas, entre las que encontramos la estimación de las aptitudes requeridas por los puestos, validación de las pruebas psicotécnicas, elaboración de perfiles (basados en dimensiones), valoración de puestos, etc. El hecho de resultar tan amplio el abanico de aplicaciones limita su capacidad de profundización y detalle en las descripciones concretas y específicas, particularmente en ámbitos técnicos.

¹¹ PÉREZ QUINTANA, F. (1986). *Aplicación de la versión española del PAQ. Estudio de validez sintética*. Granada: I Congreso Nacional de Psicología Social.

¹² PÉREZ QUINTANA, F. (1984). *Adaptación del Cuestionario de Análisis de Puestos PAQ de McCormick*. Universidad de la Laguna: Memoria de Licenciatura no publicada.

¹³ FUERTES, F.; PÉREZ, F. (1985). *Análisis de Puestos: Primeros resultados de la adaptación española del Position Analysis Questionnaire». (PAQ)*. Revista de Investigación Psicológica; 3 (1): 135-179.

Existen muchas otras técnicas, algunas basadas en el PAQ, como son el JCI (*Job Component Inventory*)¹⁴ o el AET (Análisis Ergonómico de Puestos)¹⁵ que responden a diferentes aplicaciones más específicas.

Algunas empresas de consultoría utilizan, como ya hemos comentado anteriormente, técnicas propias aunque existe cierto secretismo y custodia a la difusión, por tratarse de tecnología que les aporta ventaja competitiva frente a sus rivales.

- ***Observación directa.***

Se trata de una técnica muy útil y eficaz sobre todo en aquellos casos en que las tareas son fundamentalmente manipulativas. Nos permitirá recoger muchísima información acerca de los procedimientos y las acciones implicadas en la labor que otras técnicas no consiguen proporcionar.

Algunos inconvenientes los encontramos en la necesidad de tener analistas convenientemente entrenados en las tareas de observación y registro que requiere la técnica; otro lo encontramos en el componente de artificialidad que introduce la presencia de un observador y que puede alterar el comportamiento del observado.

- ***Revisión de la documentación del puesto.***

Será muy útil recoger y analizar toda aquella información referente al puesto tal como descripciones anteriormente realizadas, catálogos de puestos, bibliografía existente, manuales de formación. El análisis de toda esta información deberá ser minucioso y deberemos asegurarnos de que la información coincide con las necesidades actuales del puesto.

- ***Las escalas de habilidades requeridas de FLEISHMAN.***

Específicamente diseñadas para detectar las habilidades requeridas para una ejecución correcta de las tareas implicadas en los puestos de trabajo. Están definidas 52 habilidades relevantes en la ejecución de una amplia variedad de tareas, que relacionan las áreas de ejecución sensorial, cognitiva, perceptiva, motora y física, como exigencias comunes a agrupamientos de tareas; se exponen en forma de un juego de escalas de particular interés operativo para la investigación y políticas de gestión, que relacionan características de las tareas con las habilidades requeridas del ejecutante.

¹⁴ BANKS, M. H.; JACKSON, P. R.; STAFFORD, E. M. & WARR, P.B. (1983). *The job Components Inventory and the Analysis of Jobs Requiring Limited Skill*. Personnel Psychology, 36 (1): 57-66.

¹⁵ ROHMERT, W.; LANDAU, K. (1983). *A new technique for job Analysis*. London: Taylor and Francis.

- **La entrevista de análisis de puestos.**

La entrevista es una de las técnicas más empleadas en las organizaciones para recoger información de las personas. En este caso recomendamos el empleo de entrevistas semiestructuradas con preguntas más o menos abiertas que permitan exposiciones amplias y detalladas.

Deberemos crear un Clima distendido en el que el sujeto entrevistado se sienta cómodo e implicado en la situación. Para ello procuraremos previamente informar al candidato tanto de los objetivos como del procedimiento de todas las fases del análisis. Asimismo le informaremos de la confidencialidad con la que se tratará la información y de lo importantes y valiosas que pueden llegar a ser sus aportaciones.

4.2. Técnicas indirectas de descripción del puesto para la detección de comportamientos eficaces: la identificación de competencias.

- **Incidente crítico de FLANAGAN.**

Consiste en la recogida de información relativa al comportamiento observado en el ocupante de un puesto en aquellas situaciones concretas que resultan cruciales para el éxito o fracaso en el logro de los resultados. FLANAGAN (1954) ¹⁶ define como **incidente** «cualquier actividad humana observable suficientemente completa en sí misma, para permitir inferencias y predicciones acerca de la persona que desarrolla la actividad». Continúa, «para ser **crítico** un incidente debe ocurrir en una situación, en la que el propósito o intención sea manifiestamente claro para el observador, y sus consecuencias sean suficientemente definitivas para no dejar dudas acerca de sus efectos».

La aportación de esta técnica reside en la estructuración sistemática de los procedimientos de recogida y tratamiento de la información así como del nivel de análisis de cada unidad de conducta.

Se pedirá no sólo al propio protagonista o ocupante del puesto, sino también a una muestra representativa de observadores próximos a éste (compañeros, clientes, superiores) que evoquen situaciones próximas o lejanas en el tiempo e intenten describir lo más detallado posible los siguientes aspectos:

- Suceso que originó el incidente (qué ocurrió exactamente).
- En qué aspectos se considera eficaz/ineficaz.

¹⁶ FLANAGAN, J. (1954): *The Critical Incidents Technique*. Psychological Bulletin, 51: 327-358.

- Consecuencias y repercusiones percibidas en los resultados generales.
- Circunstancias que posibilitaron/imposibilitaron la actuación eficaz/ineficaz.
- Características personales que permitieron/hubiesen permitido una actuación eficaz.
- Características del sujeto eficaz que distingue al que no logra eficacia en dichas situaciones.

Con la finalidad de evitar sesgos en el proceso de inferir las conclusiones, se confiará la labor de interpretar al equipo de analistas debidamente instruido. Como resultado obtendremos las distintas dimensiones del rendimiento, así como las conductas y habilidades que intervinieron, a las cuales atribuiremos el éxito o fracaso del logro de situaciones o *sucesos reales*.

- ***Repertory Grid de KELLY.***

Esta técnica fue desarrollada por George KELLY ¹⁷ y quedó enmarcada en su Teoría de los Constructos Personales y publicada en 1955 en su obra *The Psychology of Personal Constructs*.

Se basaba en la tendencia a sesgar las atribuciones o juicios que emitimos de los demás a causa de nuestros propios esquemas o valores; éstos actúan como filtros.

La técnica consigue eliminar la tendencia al sesgo mediante un sistema de comparaciones entre ocupantes del mismo puesto previamente clasificados como más eficaces y menos eficaces en su puesto de trabajo, por un grupo de analistas (superiores jerárquicos habitualmente) que deberán, mediante una sesión grupal, argumentar y justificar qué competencias son atribuibles a actuaciones eficaces y cuáles son las conductas observables y manifiestas que se derivan.

El resultado es la clasificación de competencias que hacen que unas personas sean eficaces en un puesto (y que les distingua de las que no lo son) y los aspectos que se derivan de aquellas competencias (expresados en la medida de lo posible en conductas observables) tales como: cualidades personales, aptitudes, conductas, habilidades, destrezas, etc.

Pese a que los juicios se emiten en base a personas que actualmente ocupan (o han ocupado recientemente) el puesto de trabajo, éstas quedan en el anonimato puesto que serán un **medio** para conseguir el **fin** último: evidenciar, detectar y clasificar comportamientos eficaces en el puesto de trabajo.

¹⁷ STEWART, V. y STEWART, A. *Business Application of Repertory Grid*. Ed. McGraw Hill. 1981.

4.3. El perfil de personalidad laboral.

No resulta nada sencillo establecer el perfil de personalidad laboral «ideal» para cubrir un puesto con garantías. A diferencia de lo que ocurre en la gestión por competencias que permite evaluar e identificar comportamientos eficaces en base a actuaciones observables, la personalidad entendida como la «tendencia a» actuar o comportamiento típico, se proyecta en las conductas que deben ser analizadas para «traducirlas» posteriormente a aspectos o factores de la personalidad laboral. La complejidad vendrá dada precisamente, por el intento de «traducir» o inferir el perfil de personalidad idóneo a partir de comportamientos eficaces.

Para llevar a cabo esta labor lo primero que deberemos hacer será escoger la técnica que utilizaremos; ésta será empleada tanto para establecer el perfil como para evaluar a los empleados (recomendamos el cuestionario autoevaluativo por su fácil aplicación, validez y fiabilidad). Lo siguiente será la elección de un grupo de trabajo (o varios) que actuará como panel de expertos de la organización y que por lo tanto deberá ser conocedor de los puestos de trabajo; estas personas deberán ser formadas específicamente en el uso de la técnica y en la interpretación de los perfiles. Si bien es cierto que lo más adecuado es que este proceso sea llevado a cabo por psicólogos, entendemos que una formación de este tipo será suficiente para habilitar a aquellas personas, que sin conocer los fundamentos básicos de la conducta humana ni los procesos cognitivos implicados en ésta, a conocer los instrumentos que permitan tipificar las conductas en base a los comportamientos observables.

Prestaremos especial atención a la definición de los factores o escalas que midan las técnicas que vayamos a emplear y nos aseguraremos de que el grupo de trabajo tenga unificados los criterios en este tema.

Para determinar el perfil pediremos al panel de expertos que anoten en cada factor la puntuación que entiendan debe registrar el evaluado (al autodefinirse si es que se trata de un cuestionario). Además deberán indicar lo importante que representa cada factor para el desempeño del puesto, de manera que se intentará acotar entre qué valores será o no aceptable la puntuación de un factor. Este ejercicio deberá realizarse de forma independiente y para cada uno de los distintos puestos de trabajo. A continuación deberán reunirse las informaciones para intentar consensuar las puntuaciones del perfil. Sería conveniente que en estas sesiones participase un psicólogo que conociese con profundidad la técnica.

Además de este procedimiento sugerimos que se evalúe a una muestra de empleados considerados «eficaces», los resultados de los cuales también deberán sernos útiles para la elaboración de los perfiles definitivos.

5. La selección de los analistas y participantes.

Como ya hemos comentado en apartados anteriores, la selección de los analistas es de suma importancia para la calidad de las evaluaciones. El analista deberá ser una persona conocedora

del puesto de trabajo y de las técnicas para el análisis y descripción del mismo. Apostamos por que los propios ocupantes del puesto participen junto a sus jefes y compañeros en el análisis (puede incluirse también a los representantes sindicales); este hecho aportará, si cabe, más objetividad y transparencia al Modelo. El conjunto de analistas podría completarse con la participación de consultores externos a la organización que actuarían como «expertos» imparciales en el proceso.

6. La importancia de la comunicación.

Una adecuada comunicación de los objetivos reales que persigue el modelo y del proceso que seguirá su implementación facilitará la implicación de los participantes en todas y cada una de las fases. Es especialmente recomendable que en las sesiones informativas se promueva la aportación de *sugerencias* y *aportaciones* de los participantes y que éstas se tomen en consideración. Sugerimos una transmisión en cascada, desde la Alta Dirección a los niveles más bajos de la organización.

III. EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PREDICCIÓN DEL POTENCIAL DE RENDIMIENTO Y EFICACIA LABORAL

Lograr la máxima eficacia de las personas que trabajan en una organización será el objetivo principal a conseguir tras la aplicación de nuestro Modelo. La estimación del grado de eficacia vendrá dado por la valía que demuestran tener las personas en cuanto a sus recursos efectivos (los que demuestra o ha demostrado tener) así como en cuanto a sus recursos potenciales (aquellos que no ha mostrado pero que puede desarrollar o aprender).

La valoración global de todos aquellos aspectos de la conducta que estén implicados en la consecución de los objetivos en el ámbito laboral nos permitirá comparar los requerimientos de los puestos de trabajo con los recursos (capacidades, aptitudes, actitudes) aportados por sus ocupantes. Para llevar a cabo esta comparación planteamos, una vez determinados los requisitos y perfiles demandados en el capítulo anterior (el capítulo anterior sienta las bases de los criterios e indicadores con que mediremos y valoraremos a las personas) evidenciar, medir y cuantificar el recurso humano de nuestra organización. Para ello nos serviremos de técnicas, algunas más objetivas que otras pero todas ellas aplicadas profesionalmente y con rigor metodológico. Implicaremos en la medida de lo posible al propio personal, a las personas próximas a las evaluadas a que emitan juicios acerca de la persona evaluada. La integración de toda esta información nos permitirá comparar opiniones, datos e impresiones que *evidencien* la idoneidad y ajuste de los evaluados a sus puestos o cometidos.

Será preciso, sin embargo, preparar el escenario adecuado para que la evaluación desde la óptica de varios evaluadores y el posible *feed-back* de 360° (información de retorno referente a la evaluación de una persona, emitida desde diferentes ópticas por diferentes personas próximas) posterior se convierta en un instrumento adecuado y justo, exento de prejuicios u opiniones «*vengeativas*» que se alejen del propósito de la técnica que es valorar las capacidades de compañeros, jefes o subordinados. La incorporación de este tipo de metodologías resulta arriesgada por cuanto introducen una dosis de subjetividad que, en el caso en que se logre controlar, nos aportará información valiosísima, pero que de no ser así, puede resultar un elemento distorsionador de nuestro modelo.

1. La evaluación de las aptitudes.

Hemos definido en el capítulo anterior las Aptitudes como «*ciertas habilidades que manifiestan las personas en campos concretos y que pueden aislarse y medirse*». En realidad, y procurando acotar algo más el término, podríamos añadir que cuando hablamos de *ciertas habilidades* nos referimos al conjunto de características que capacitan, en mayor o menor grado, a un individuo para la realización de tareas determinadas o para el aprendizaje de las mismas. Inicialmente no atenderemos a si han sido adquiridas por medio de aprendizaje o si son innatas; nos interesará detectar qué habilidades o destrezas son las que están implicadas en la correcta realización de las tareas y qué procesos (cognitivos, manipulativos, sensoriales, etc.) están implicados en dichas aptitudes. Si somos capaces de medir con exactitud las aptitudes podremos hacer predicciones acerca del desempeño laboral referido a dichas tareas.

Recomendamos para la evaluación de las aptitudes el uso de los instrumentos que existen en el mercado, no sin antes advertir de ciertas precauciones que deben tomarse antes de escoger y administrar unas u otras herramientas:

- Los instrumentos deben ser estandarizados y para ello debemos asegurarnos de que cumplan con los requisitos estadísticos necesarios.
- Los baremos o «puntuaciones referentes» de la muestra con que compararemos a los evaluados deben ser correctos (representativos, construidos con rigor) y actuales.
- En el caso en que se adapte un test a otra lengua, no es suficiente la traducción, sino que es preciso proceder a un complejo proceso de depuración que nos asegure la adecuación del test a la nueva cultura y para el cometido para el que fue diseñado originalmente.
- Deberán ser fiables y medirán aquellas capacidades o aspectos consistentemente y con exactitud de forma que la puntuación represente realmente la aptitud del individuo, con independencia de dimensiones externas como pueden ser períodos temporales, condicio-

nes de administración, etc. Lo ideal -pero discutible metodológicamente hablando- sería repetir varias veces el test y observar que se obtiene la misma puntuación para el mismo candidato.

- Deberán tener un grado de validez aceptable en cuanto que deben medir lo que realmente creemos que mide (y por lo tanto usarlos para lo que fueron concebidos).
- Estandarizar las condiciones de administración de las pruebas: la sala, las instrucciones, el clima, etc.
- Controlar la calidad de los materiales: impresión, claridad, etc.
- Elección de las pruebas adecuadas.
- Extensión de los materiales.
- Controlar circunstancias personales con las que el candidato acude a la sesión de evaluación: cansancio, enfermedad, nivel de ansiedad o motivación por el puesto.

Existen algunos otros aspectos que deberemos tener en cuenta; el propósito no es recogerlos todos en este texto pero sí advertir de la necesidad del técnico que los aplica de controlarlos rigurosamente.

Llegados a este punto y, aunque pueda parecer innecesario, creemos conveniente advertir que las pruebas de aptitud son una medida más del modelo de evaluación que presentamos y que no deben (salvo en casos excepcionales) resultar determinantes en la decisión de la adecuación de un candidato a un puesto; como ya hemos repetido en otras ocasiones deberemos integrar toda la información y confirmar que ésta es coherente con los múltiples criterios y métodos empleados.

Los tests de aptitudes, también llamados de rendimiento máximo suelen tener un tiempo determinado de realización y acostumbran a estar diseñados de manera que resulte difícil acabar de responder todos los *ítems*. En cuanto a sus contenidos, observamos que la mayoría de ellos miden *aspectos parciales de la inteligencia* o de *las capacidades mentales*. Algunos autores han propuesto a lo largo de la historia modelos que recogen los factores que componen la inteligencia; los modelos de THURSTONE, SPEARMAN y GUILFORD fueron algunos de los más importantes. A continuación citamos la aptitudes o criterios de inteligencia del sistema «inteligencias» de la Sociedad SIGMUND y algunos de los aspectos que mide:

1. *Inteligencia lógica*: lógica de asociación de palabras, lógica matemática,...

2. *Inteligencia numérica*: series numéricas, cálculo mental abstracto y concreto,...
3. *Inteligencia verbal*: síntesis de grupo de palabras, comprensión de la sintaxis,...
4. *Inteligencia artística*: sensibilidad artística,...
5. *Inteligencia intuitiva*: intuición en el campo relacional y en la organización de un trabajo,...
6. *Inteligencia práctica*: razonamiento concreto simple, sentido de los resultados concretos,...
7. *Inteligencia social*: talante abierto en las relaciones, capacidad para escuchar y comprender,...
8. *Inteligencia mnemónica*: recurso a la memoria para una tarea,...
9. *Inteligencia analítica*: espíritu metódico de análisis, comprensión del sentido de un texto,...
10. *Inteligencia de lectura*: descifrado de textos, rentabilidad de la lectura,...
11. *Inteligencia redaccional*: capacidad para redactar un trabajo o para uno mismo,...
12. *Curiosidad intelectual*: cultura general artística, científica,...

Otras sociedades o empresas se dedican a realizar y distribuir técnicas objetivas de evaluación; éste es el caso de la compañía inglesa *Saville & Holdsworth Ltd.* o la empresa Tea Ediciones, S.A.

Por último comentar que con la medición de las aptitudes obtenemos normalmente una puntuación directa que al compararla con los baremos apropiados nos permitirá situar al evaluado en un continuo según los resultados obtenidos por una muestra equivalente a sus características: obtendremos de esta manera el percentil. Es aconsejable, además, profundizar un poco más en el análisis de estas puntuaciones obtenidas de manera que podamos aprovechar toda la información relevante que se desprende del proceso evaluativo; en los casos en que exista un tiempo limitado para la realización, podríamos establecer índices de rapidez (resultado de dividir el último *ítems* contestado por el total de *ítems* del test) así como índices de precisión (resultado de dividir el número de *ítems* respondidos correctamente por el número de *ítems* contestados o intentados); de esta manera podríamos distinguir aquellos sujetos que, obteniendo puntuaciones directas idénticas, en unos casos han intentado responder muchos *ítems* haciéndolo de forma incorrecta mientras que en otros casos se han respondido menos *ítems* pero de forma más precisa. En este sentido, y procediendo a un análisis más profundo, podríamos establecer tipologías en cuanto al estilo de afrontamiento de las tareas y en cuanto al rendimiento obtenido en las mismas, de manera que podríamos llegar a clasificar a los sujetos según tiendan a concentrarse en las tareas, en la precisión y en la calidad de las mismas, o según tiendan a dispersar las fuentes de estimulación de forma superficial y genérica, siendo más rápidos y adaptables a los cambios.

Especialmente recomendables son los registros y observaciones de las conductas de los evaluados en la fase de administración de las pruebas (siempre que la situación lo permita); en este sentido parece acertado anotar aspectos relacionados con: puntualidad, comprensión de ejemplos, resistencias a la ejecución de los ejercicios, estrategias para abordar las tareas, gestos, indicadores de concentración/desconcentración, pulcritud, orden, planificación, interés, etc.

2. La evaluación de la personalidad laboral.

Ya hemos comentado en algún otro apartado la importancia que tiene el carácter, la actitud ante el trabajo, ante las personas, y la forma de ser y actuar en general como componente de armonía que garantiza el ajuste de una persona al puesto que ocupa y, por consiguiente, en la eficacia de la consecución de los objetivos que supone.

Es posible que la medición objetiva de la personalidad laboral sea la más complicada de conseguir; el comportamiento típico de las personas se manifiesta a través de las conductas diarias, en el comportamiento habitual. Se manifiesta en aquellas situaciones que la persona debe afrontar, en los conflictos que debe resolver, las relaciones que aborda, sus preferencias; sus tendencias a actuar, en definitiva. Es evidente que existen diferencias individuales entre las personas y que puestos de trabajo distintos requieren diferentes estilos o tendencias de actuación.

Ya que la personalidad se manifiesta a través de las diferentes situaciones que afrontan las personas (o al menos algunos aspectos de ésta), parecería acertado pensar que la observación y análisis de la conducta (o reacciones) de una persona ante determinadas situaciones y en repetidas ocasiones nos permitirían definir el perfil de personalidad del observado. Esto resultaría tan costoso como complejo: los observadores deberían estar entrenados, las situaciones abundantes y controladas con la finalidad de que no se alejasen más de lo deseable de la realidad laboral que acostumbra a experimentar el sujeto (en realidad existen ejercicios de simulación empleados en los *Assessment Centers* o centros de evaluación que consiguen controlar y reducir el grado de complejidad de las situaciones a evaluar, pero resultan costosos y su finalidad está más orientada a evaluar aptitudes o habilidades dirigidas a la gestión que a evaluar o definir la personalidad laboral específicamente. Este punto es tratado con algo más de profundidad más adelante).

Las técnicas empleadas para evaluar la personalidad son variadas; quizás uno de los métodos más empleados sea la entrevista, técnica cuya capacidad productiva puede mejorarse si además empleamos cuestionarios y otras técnicas; la entrevista personal (y profesional) deberá permitirnos confirmar todo aquello que hayamos observado y detectado con los otros procedimientos. Así pues, ésta deberá tener un papel más integrador y confirmatorio que diagnóstico.

En cuanto a los ejercicios de simulación pueden ser muy válidos pero para ello será preciso que se cumplan una serie de requisitos:

- Debemos disponer de evaluadores capacitados para llevar a cabo las evaluaciones.
- El consenso entre evaluadores deberá ser aceptable.
- Deberíamos asegurarnos del cumplimiento de condiciones de fiabilidad y validez óptimas y aceptables.
- Deberían ser ejercicios debidamente estandarizados y que permitiesen obtener los baremos de las muestras adecuadas.

Estas condiciones suponen, en ocasiones, impedimentos difíciles de salvar. Este tipo de ejercicios se emplean frecuentemente en *Assessment Centers* pero son soportados por técnicas objetivas.

Los cuestionarios son, sin lugar a dudas, la técnica más empleada para determinar el perfil de personalidad. Si bien *a priori* podríamos clasificar los cuestionarios según su finalidad: clínica-hospitalaria, orientación escolar y profesional y laborales o de selección profesional, esta clasificación ha resultado ser bastante relativa puesto que unos u otros han sido empleados en ámbitos distintos para los que fueron concebidos. En este sentido encontramos el *Inventario Multifásico de Personalidad de Minesota* (1940) como uno de los más empleados, construido con «base empírica» y empleando muestras clínicas para definir las escalas a medir; este aspecto hace que sea poco adecuado para la evaluación de sujetos normales en el ámbito laboral. El *Inventario de Personalidad de California* (CPI) también ha sido muy utilizado por cuanto enfatiza los criterios relacionados con la eficacia social e intelectual en la vida diaria. Consta de 480 preguntas y mide 18 rasgos de la personalidad agrupados en cuatro categorías:

- Equilibrio personal.
- Sociabilidad.
- Realización de uno mismo.
- Interés por el prójimo.

Existen algunos otros como el *Inventario de Personalidad de Eysenck* o la *Escala de Ansiedad de Catell* que pese a haberse diseñado con fines clínicos también han sido utilizados en el ámbito industrial.

Posiblemente los más utilizados en selección y evaluación de personal y que mejores resultados han dado sean el Inventario de Temperamento de GUILFORD y ZIMMERMAN (GZ) cuyos rasgos de la personalidad que identifica exponemos a continuación:

1. Actividad general (energía).

2. Coerción (impulsividad, autocontrol).
3. Ascendencia.
4. Sociabilidad (extraversión).
5. Estabilidad emocional.
6. Objetividad (egocentrismo, hipersensibilidad).
7. Benevolencia (tolerancia, desprecio).
8. Meditación (reflexión).
9. Relaciones personales (tendencia a la cooperación).
10. Masculinidad,

y el 16 PF diseñado por R.B. CATTELL y que comprende 187 preguntas y abarca 16 factores de personalidad oblicuos, determinados en base a métodos de análisis factorial con sujetos «normales». Los factores que mide, en sus posiciones altas y bajas, los presentamos a continuación:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1. Fácil de tratar. | Reservado, crítico. |
| 2. Eficiente. | Deficiente intelectualmente. |
| 3. Estable. | Inestable emocionalmente. |
| 4. Dominante. | Sumiso. |
| 5. Expansivo. | Replegado sobre sí mismo. |
| 6. Maduro. | Inconsecuente. |
| 7. Audaz socialmente. | Tímido. |
| 8. Sensible. | Insensible. |
| 9. Suspica. | Confiado. |
| 10. Imaginativo. | Práctico. |
| 11. Intelectualmente exigente. | Fácilmente satisfecho. |
| 12. Ansioso. | Apacible. |

13. Curioso, experimentador.	Poco orientado a cambios.
14. Autónomo.	Dependiente.
15. Controlado.	Despreocupado.
16. Tenso.	Tranquilo.

Algunas empresas de consultaría en evaluación y selección han dedicado esfuerzos y recursos a la investigación y desarrollo de nuevas técnicas específicamente diseñadas en y para el mundo laboral; es, sin embargo, muy complicado acceder a ellas si no se contratan sus servicios, por lo que suelen estar muy custodiadas.

En este sentido podemos citar algunas técnicas como el cuestionario APP de Mossa THOMAS, el OPQ de Saville & Holdsworth Ltd. o el sistema «Potencial» de la Sociedad SIGMUND. Referente a este último cabe destacar, según comentan sus propios autores, y en relación a sus objetivos, que:

«Se trata de conocer, más allá de las cualidades profesionales en sentido estricto y de su potencial de desarrollo, la forma en que los individuos funcionan en un medio de trabajo, especialmente en su modo de relacionarse con los demás».

Además este sistema es adaptable a las necesidades de la empresa (poblaciones específicas a evaluar) y tiene en cuenta la naturaleza del puesto a cubrir, la cultura propia de la empresa y sus valores específicos, criterios a partir de los cuales el sistema genera el cuestionario más apropiado.

Independientemente de la técnica que empleemos, el procedimiento a seguir será siempre el mismo: definido el perfil requerido por un puesto (a partir de la perspectiva de varios analistas -véase apartado 4.3. *El perfil de personalidad laboral*-) pediremos al candidato que responda al cuestionario en base a cómo actúa habitualmente en el ámbito laboral. Pediremos también a su supervisor, subordinados y/o compañeros que procedan a responder acerca de cómo perciben que tiende a comportarse el evaluado. Reunidas las evaluaciones se intentará «ponderar» cada una de las distintas escalas o factores de manera que exista consenso. En caso contrario deberán justificar las partes sus discrepancias en forma de diálogo argumentado, que deberá sernos muy útil y enriquecedor al permitirnos recoger opiniones distintas sobre apreciaciones distintas que proyecta o manifiesta la personalidad de una misma persona.

Sería conveniente que estos diálogos o grupos de discusión fuesen conducidos por personas expertas o especialmente instruidas en este tipo de dinámica grupal; este hecho nos deberá garantizar el resultado de las reflexiones acerca del estilo de comportamiento de los evaluados.

Posteriormente podremos calcular el grado de acuerdo entre evaluadores y los aspectos que más complicados han resultado consensuar.

3. La evaluación de las competencias.

Cada vez son más las empresas que tienen ya definidas sus *Core Competencies* o competencias clave para su compañía. Incluso algunas han definido, no sólo las competencias requeridas para desempeñar con éxito cada puesto de trabajo (o rol a desempeñar) sino también aquellas que será preciso desarrollar para afrontar los retos y cambios del futuro.

Si tenemos en cuenta que son muchos los aspectos que diferencian unas empresas de otras (recursos, sector, tamaño, ubicación, «edad», etapa, cultura, clima, plantilla, estado financiero, posicionamiento en el mercado, historia de la organización, tecnología empleada, etc.) y que todas y cada una de ellas afrontan retos distintos y tienen misiones distintas, ¿no sería de esperar que también se diferenciases en cuanto a las competencias que tengan o deban adquirir para lograr eficacia en sus puestos? Si bien es cierto que existen cargos, puestos o roles que comparten características genéricas similares entre ellos, aun tratándose de organizaciones distintas, ¿no es más cierto que la especificación y definición exhaustiva de dichas características comunes en cada organización, con escenarios distintos, van a resultar significativamente diferentes por el hecho de ajustarse a sus necesidades respectivas? Algunas de estas cuestiones se habrá planteado, en alguna ocasión algún responsable de Recursos Humanos preocupado por la definición, identificación y evaluación de las competencias profesionales de su plantilla. Pues bien, la solución que nosotros proponemos es atrevida, adecuada y útil, aunque pueda parecer metodológica y científicamente poco correcta y práctica, *a priori*; se trataría de articular los mecanismos y recursos disponibles en la empresa u organización para crear nuestro propio Modelo de competencias. No se trata de inventar nada nuevo ni de convertirnos en un departamento de desarrollo de técnicas psicométricas, sino al contrario, tan sólo se trata de reunir aquellas personas de la organización (o externas a ésta) capacitadas y que, por su posición, grado de responsabilidad, conocimiento histórico y estratégico de la organización y de la plantilla estén dispuestas a formar un panel de expertos capaz de:

- Identificar las competencias requeridas actualmente por sus empleados y las que se precisarán en un futuro próximo.
- Describir y definir dichas competencias.
- Señalar las conductas específicas que definen o subyacen a cada competencia.
- Grado de requerimiento de cada competencia.
- Establecer los canales adecuados para llevar a cabo una evaluación desde la perspectiva de varios evaluadores y un posible *feed-back* de 360° posterior orientado al desarrollo y adquisición de las competencias necesarias y carentes en su departamento o área de resultados.

De esta forma la cuestión de evaluar las competencias estará determinada por el modelo que utilicemos al identificarlas (sería inviable utilizar un modelo para la fase de descripción y otro distinto para la fase de evaluación). Algunas de las técnicas que podrían ser empleadas han sido ya comentadas en el capítulo anterior.

Será preciso, pues, definir de forma precisa tanto la competencia en sí como los componentes que subyacen al constructo. En este sentido es más que recomendable revisar modelos ya existentes e incluso solicitar los servicios de empresas de consultoría que hayan demostrado éxito tanto en la identificación como en la evaluación de competencias.

El siguiente paso será quizá no más sencillo pero seguro que menos laborioso; la organización y en concreto los técnicos de Recursos Humanos deberían construir un cuestionario (específico para su compañía) en base a los criterios e indicadores que se desprendan de lo anteriormente comentado. El cuestionario debería componerse de una serie de *ítems* en forma de situaciones, conductas que describan maneras de actuar o de comportarse de las personas en su puesto de trabajo habitual y que deberán desprenderse de las competencias previamente identificadas. El tipo de respuesta empleado sería una escala tipo Likert que indicase:

1. Nunca se/me comporta/o así.
- .
- .
7. Siempre actúa/o de esa manera.

Las personas que deberían (en el caso más óptimo) contestar el cuestionario serían, por supuesto, el protagonista o evaluado, su superior inmediato y algún compañero y/o subordinado directo.

La elección de los evaluadores será una decisión importante por cuanto permitirán conferir fiabilidad al proceso.

Evidentemente un ejercicio idéntico o parecido (no puntuar las conductas pero sí la competencia) podría ser utilizado en la descripción de las competencias requeridas por el puesto de trabajo.

Es preciso indicar que la competencia en sí no determina un comportamiento eficaz o que capacite; además de poseer unas u otras competencias, las personas deberán hacerlas efectivas y por lo tanto observables. En este sentido la evaluación de las competencias estará íntimamente ligada a

la eficacia de los resultados y/o del desempeño, cuestión esta que no es tratada en este texto, por lo menos directamente, aunque sí de manera indirecta en los juicios que emiten los evaluadores sobre los comportamientos competentes de los evaluados.

Todas aquellas acciones llevadas a cabo desde el rigor, la prudencia y la profesionalidad no deberían asustar a los «puristas» de lo científica y metodológicamente correcto, siempre y cuando no se vulneren algunos principios éticos y profesionales fundamentales que atenten contra los códigos deontológicos de la disciplina. El empleo de multitud de criterios de evaluación con multitud de técnicas que cumplan estándares científicos debe permitirnos algunas licencias siempre y cuando el conjunto de los resultados sea una información coherente, homogénea e integrable entre sí. Recomendamos para la creación de técnicas el asesoramiento y documentación acerca de la creación de instrumentos de medida en las Ciencias del Comportamiento.

A continuación y, a modo de ejemplo, citamos una de las 50 competencias que propone DE ANSORENA¹⁸ atendiendo tanto a su definición como a las conductas específicas (que definen los criterios de competencias conductuales):

Definición:

Trabajo en equipo/cooperación

«Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio».

Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer.

Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

Conductas específicas:

- Facilitar a otros departamentos copia de los resultados obtenidos en la cumplimentación de un trabajo propio y que sean de importancia para ellos.

¹⁸ DE ANSORENA CAO, A.; (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Págs. 187, 209, 232; Ed. Paidós.

- Facilitar, transitoriamente, personal a otro departamento que pase por momentos de especial carga de trabajo.
- Fomentar el seguimiento de dificultades a otros miembros de la organización, a través de cruces de experiencias en la resolución de problemas específicos.
- Tratar las demandas de otros departamentos con la misma celeridad, presión, etc., con que deseamos que sean tratadas las nuestras.
- Facilitar a los responsables de otros departamentos las ideas que se tengan para la resolución de los problemas que consideramos se les puedan plantear.
- Transmitir información.
- Supeditar los objetivos propios a los del equipo.
- Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo de otros.
- Ayudar a los compañeros y compensar sus carencias.
- Dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.

IV. AJUSTE PERSONA-PUESTO: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Hasta aquí la mayoría de los métodos y procedimientos descritos podrían ser empleados en procesos de selección o evaluación externa de candidatos (salvo en los casos en que proponemos ser evaluado por compañeros, jefes o subordinados). De hecho, en la mayoría de procesos de selección se emplean muchas de las técnicas aquí mencionadas, incluso algunas otras.

En nuestro caso, el objetivo de la aplicación del método no será llevar a cabo procesos aditivos ni tampoco procesos sustractivos en la organización; nuestro objetivo último (o al menos para lo que ha sido concebido) será emitir juicios acerca del ajuste del personal a las necesidades organizativas del entorno en que se encuentran. A continuación deberán tomarse una serie de medidas correctoras (que no «correctivas») dirigidas a minimizar los desajustes existentes y desde una perspectiva constructivista y positivista.

De estas medidas deberá desprenderse el logro de la máxima satisfacción y realización personal del trabajador, todo ello enmarcado y dirigido a la consecución de la misión de la organización (que por lo general estará relacionado con lograr superar cuotas de mercado, ser más competitivos y aprovechar los recursos para subsistir ante las exigencias del mercado).

Las medidas que se tomarán irán dirigidas a detectar el potencial disponible de aquellas personas que, por sus capacidades, *trascienden* a las tareas o funciones que les han sido asignadas. En estos casos se diseñarán planes de desarrollo coherentes con los objetivos de la organización y con las *expectativas* de estas personas. Éstos serán planes estructurados, calculados y controlados que nos permitirán asegurar una evolución satisfactoria de estas personas. El enriquecimiento de los puestos de trabajo ayudará en el desarrollo por cuanto supondrá incrementar la asunción de responsabilidades cuantitativa y/o cualitativamente.

Además de un adecuado ajuste de las personas a los puestos, la detección de potencial será útil para:

- Detectar posibles candidatos que puedan llegar a asumir puestos clave o de estructura en la compañía (planes de sucesión).
- Diseñar los planes de desarrollo personalizado a los que hacíamos referencia para lograr ocupar con éxito los puestos clave de la compañía.
- Conseguir una mayor implicación de los mandos en la gestión del personal a su cargo.

Otro tipo de medidas que se deberán tomar serán aquellas que vayan dirigidas a la capacitación de las personas cuyas tareas y funciones asignadas *trascienden* a sus capacidades. En este otro caso la formación y desarrollo de habilidades, capacidades y aptitudes deberá ser igualmente planificado.

En ambos casos deberemos sondear tanto el grado de motivación de las personas como el grado de implicación e identificación con la organización.

El procedimiento de ajuste o *matching* bien podría ser llevado a cabo en «laboratorio» por los profesionales de Recursos Humanos de la organización: al comparar los perfiles de los puestos de trabajo con las evaluaciones, aparecerán «lagunas» o «áreas de potencial»; para ello estos profesionales deberán ser conocedores de la estrategia y planes de futuro de la organización y, por tanto, de cada departamento. Recomendamos, sin embargo, llevar a cabo el proceso mediante la creación de grupos de discusión en los que deberían participar los responsables de cada área o departamento, la Alta Dirección y Recursos Humanos como dinamizador y coordinador de las sesiones (aconsejamos también el asesoramiento de consultores externos en el caso en que hayan colaborado en la implantación y diseño del modelo). En estas sesiones deberán tenerse en cuenta todas aquellas acciones relativas a la gestión del desempeño que se lleven a cabo con regularidad en la empresa.

Debemos lograr mantener un buen nivel de información y conocimiento de nuestra organización que nos permita maniobrar y tomar decisiones con agilidad y con un margen de error mínimo; de esta manera conseguiremos retener al personal que deseemos.

BIBLIOGRAFÍA

Además de la bibliografía referenciada expresamente a través de las notas a pie de página, el autor ha consultado:

BERNAL, J.D. (1970): *Historia Social de la Ciencia*. Tomos I y II. Ediciones Península. Barcelona.

CAPARRÓS, A. (1980): *Los Paradigmas en Psicología. Sus alternativas y crisis*. Ed. Horsori. Barcelona.

FOURGOUS, J.M., LAMBERT, H.P. (199?): *Evaluar a las personas: Inteligencia y Personalidad, Eficacia, Clima Social y Motivación*. Págs. 43-46. Ediciones Deusto. Bilbao.

KUHN: *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. México. 1975.

LÓPEZ FEAL, R. (1984): *La Medición en Psicometría: principios y alternativas operacionales*. Universidad de Barcelona. Obra no publicada.

MITRANI, A., DALZIEL, M.M., SUÁREZ DE PUGA, I. (1992): *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto. Bilbao.

RIFKIN, Jeremy: *El fin del Trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Pág. 27. Ed. Paidós Ibérica. Barcelona, 1997.

RUSSELL, B. (1969): *La Perspectiva Científica*. Ed. Ariel. Barcelona.

WESCHSLER, D. EN FOURGOUS, J.M., LAMBERT, H.P.: *Evaluar a las personas: Inteligencia y Personalidad, Eficacia, Clima Social y Motivación*. Ediciones Deusto. Bilbao, 199?