

CAPÍTULO 2: EL PRINCIPAL OBJETO DEL ANÁLISIS, LA DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN: LA INTERRELACIÓN HOMBRE-TRABAJO

2.1 INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

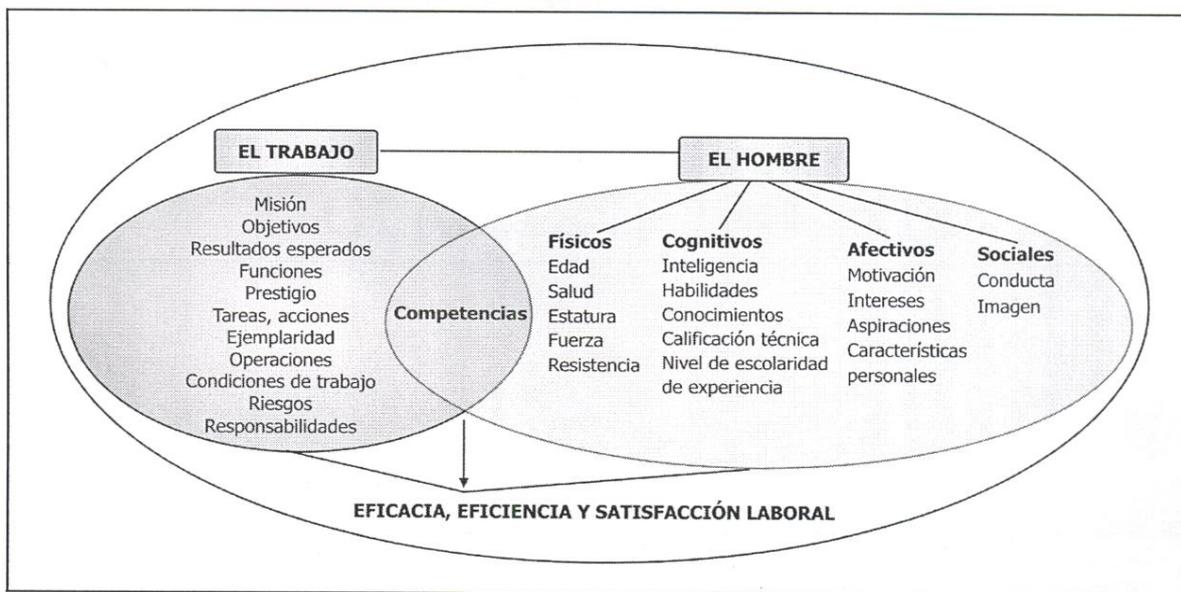


Figura 2.1: Modelo de la integración hombre-trabajo¹

¹ Fuente: Zayas, P. (2000)

2.2 EL TRABAJO

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

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

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

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

- Es una actividad consciente dirigida a un fin determinado.
- Está dirigida a la realización de un objetivo como resultado anticipado (producto) que:
 - o Se regula de acuerdo con la voluntad del objetivo consciente.
 - o Durante su ejecución se desarrolla fundamental mente la personalidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 EI ANÁLISIS DE CARGOS

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

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

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

a. Determinación del "alcance" del trabajo:

- ¿Qué hace el trabajador?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿De qué forma lo hace?
- ¿Cuándo, con que ritmo o cadencia lo hace?
- ¿Cuál es el resultado o producto directo de su trabajo?

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

- Formación y experiencias necesarias.
- Responsabilidad de y por el trabajo.
- Destreza necesaria.
- Concentración mental.
- Iniciativa.
- Equipamiento.
- Nivel de supervisión.

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

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

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

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

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

1. Consideraciones o hipótesis económicas.
2. Consideraciones sobre el proceso.
3. Consideraciones sobre el tiempo o espacio gastado.
4. Tipos de habilidades disponibles o número de personas disponibles.
5. Instrumentos y equipos requeridos.
6. Acuerdos sindicales y legislación laboral vigentes.
7. Costumbres o tradición.

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

- Ambiente físico y requisitos fisiológicos.
- Requisitos organizacionales, sociales y personales.

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

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

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

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

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

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

La segunda que lo ve como un procedimiento independiente:

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

La tercera que hace alusión sólo al trabajo:

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

Chiavenato I (1999) plantea que: *"El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar e informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos."*

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

Sánchez J. (1993) plantea: *"El análisis de puesto (job analysis) es un procedimiento que consiste en determinar los elementos o características inherentes a cada puesto. El análisis de puestos trata de determinar la exigencia de estos, es, por tanto, una técnica o procedimiento que se centra exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo desempeña, haciendo una clara diferenciación del análisis y los otros procedimientos."*

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

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

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

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

2.3.1 MODELOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES

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

1. Identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo (algunos cargos pueden tener un gran número de tareas o subtareas).
2. Examinar cómo son desempeñadas las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas, si las tareas son aisladas o hacen parte de un esfuerzo de equipo).
3. Examinar por qué las tareas son desempeñadas de aquella manera (por que los procesos de producción o administrativos requieren varios inputs, las relaciones de las tareas dentro de un cargo y con las de otros cargos dentro de la organización).
4. Examinar cuándo y por qué son desempeñadas de aquella manera (para completar la figura operacional).
5.
 - a) Identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales.
 - b) Clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo.
6. Identificar las principales áreas de responsabilidad (por la designación del trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica equipo, materiales, turnover) y, donde sea posible, cuantificar estos aspectos del cargo.
7. Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en cuanto a los aspectos físicos, sociales y financieros del cargo.
 - a) Ambiente físico (temperatura, ruido, suciedad, peligro o comodidades típicas de la oficina).
 - b) Ambiente social (trabajo en equipo, trabajo individual).
 - c) Condiciones financieras (si el sistema de pago ya existe, anotar los salarios actuales, esquemas de incentivos, beneficios sociales, bonos, que se pueden aplicar).
8. Identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo (esto no es una descripción de los atributos que el ocupante actual posee, sino una lista de aquellos atributos esenciales necesarios para el buen desempeño, sin los actuales no sería posible ocupar el cargo adecuadamente); las demandas pueden ser categorizadas de acuerdo con los siguientes criterios:
 - a) Demandas físicas (por ejemplo: energía muscular, trabajo secundario, viajes, horas de trabajo, apariencia personal, porte físico, voz y requisitos básicos desde el punto de vista medico, etc.).
 - b) Demandas intelectuales: en términos genéricos, se considera la preparación académica, las calificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia, etc; la cantidad de detalles registrados depende del tipo de esquema de evaluación de

cargos que se aplique; los *inputs* intelectuales se consideran más apropiadamente en términos de capacidad de "solución de problemas"; aunque puedan hacerse otras demandas intelectuales más específicas, como aptitud numérica y verbal.

- c) Experiencia: algunos cargos exigen considerable experiencia ocupacional, conocimiento o niveles de responsabilidad, controles o tomas de decisión previamente desempeñados. Algunas veces, es posible identificar cuantitativamente este factor en términos de determinado número de años, aunque, frecuentemente, las cuantificaciones sean confusas, arbitrarias y se encuentran en la hoja de vida del ocupante actual del cargo; cuando la experiencia previa es esencial, debe ser identificada y especificada en términos de niveles de profundidad y no en número de años.
- d) Factores de personalidad (capacidad de dirigir a través de otras personas, proporcionar liderazgo, iniciativa, trabajar sin supervisión próxima, poseer procedimientos monótonos o rutinarios).

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

2.3.2 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS U OCUPACIONES

El análisis y descripción de cargo tiene múltiples usos en todas las esferas, entre los que puede destacarse:

- En la organización: planeación de la fuerza de trabajo, la valoración de cargos, la administración, salarios, métodos de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional.
- En el desarrollo y la formación: el reclutamiento, la selección, los planes de carreras, la promoción y evaluación de los directivos y los empleados, evaluaciones del desempeño.

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

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

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

2.4 LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

Para Cowling A. Y P. James (1997): *"Las descripciones del puesto proporcionan información*

para la definición de este y, por tanto, constituyen la base para el reclutamiento y selección."

En la actualidad algunos autores plantean que las descripciones de los cargos suelen tornarse obsoletas prácticamente antes de su aplicación, no obstante en todo el mundo empresarial occidental las mismas son consideradas requisitos indispensables al valorar un cargo. Al respecto Milkovich G. y J. Boudreau (1994) señalan: *"El hecho de que las exitosas compañías japonesas no utilizan descripciones de puesto detalladas ha sorprendido a los gerentes occidentales. Si bien esto es cierto, también lo es que en las selecciones efectuadas por los japoneses en EE. UU. suelen emplearlas."* Ejemplos de esto son los procesos de selección de compañías como la Toyota, Smyrna Tennessee o Mazda.

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

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

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

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

2.4.1 MODELOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

- Ambiente físico y condiciones relacionadas con el mismo.
- Equipo, maquinaria o herramientas que se han de usar.

- Nivel de complejidad y alcance de responsabilidad y autoridad.
- Grado de contacto con el público o con los clientes.
- Acceso a información confidencial o competitiva.
- Alcance de juicio e iniciativa independientes requeridos.
- Alcance de la supervisión y dirección requeridas.
- Alcance de la presión.
- Alcance de la estructura del trabajo.
- Términos del empleo.
- Otras características especiales o significativas en el puesto.

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

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

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

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

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

- Atributos físicos. Los requisitos físicos del puesto.
- Atributos mentales. Las necesidades intelectuales del puesto.
- Educación y calificaciones que el puesto requiere.
- Experiencias, capacitación y aptitudes necesarias.
- Personalidad. Cualidades personales que se requieren para el puesto.
- Circunstancias especiales. Puntos que no cubren los primeros cinco factores.

Barranco, F. (1993) plantea que *"una descripción de puestos tiene en esencia cuatro puntos básicas"*. A saber son:

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

2.5 LAS ESPECIFICACIONES DEL CARGO U OCUPACIONES

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

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

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

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

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

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

Para Cowling, A. y P. James (1997) la especificación del puesto es un término muy común

que da cuenta del proceso de transformación de la descripción del puesto en una definición del tipo de persona que tendría éxito al realizar determinado trabajo.

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

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

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

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

MODELOS DE ESPECIFICACIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES

Existen diferentes modelos de especificaciones del trabajo:

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

- Denominación del puesto.
- Descripción del contenido a desempeñar: síntesis de las principales funciones a desempeñar.
- Cualidades requeridas para efectuar el trabajo:
 - Requisitos intelectuales, aptitudinales.
 - Requisitos de personalidad.
 - Requisitos de formación (titulación, idiomas).
 - Requisitos profesionales (experiencia, especialización).
 - Requisitos personales (edad, sexo).
- La posición jerárquica superior.
- El salario contractual mínimo.

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

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

2.6 LOS PERFILES DE LOS CARGOS U OCUPACIONES

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

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

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

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

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

Chiavenato, I. (1993) emplea los términos ficha profesiografica o ficha de especificaciones, definiéndola como: *"un resumen del análisis profesiografico. En sentido amplio, el análisis profesiografico es un sinónimo del análisis del trabajo o análisis ocupacional. En un sentido más restringido, es la investigación de elementos componentes de un trabajo y su*

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

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

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

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

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

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

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

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

actividad (medios, objetos, procedimientos de trabajo, condiciones, espacios temporales y ambientales. "

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

- Las de tipo I, que se corresponden con el nivel general de la actividad laboral, y comprende el fin o meta de la actividad (es decir, el resultado aspirado incluyendo informaciones sobre el estado inicial del objeto de trabajo, los medios y procedimientos laborales que deben ser empleados). Siendo la tarea laboral (resultado de la actividad exigida bajo condiciones laborales objetivas determinadas) el punto de partida y la premisa para cualquier forma de análisis de las exigencias laborales.
- Las exigencias de tipo II se refieren a las ejecuciones necesarias del hombre para el cumplimiento de la tarea laboral, que surgen a partir de la relación hombre-medio de trabajo-objeto de trabajo. Se pregunta aquí por las funciones laborales necesarias del hombre en el sentido de la actividad psicofísica (ej: operaciones manuales y cognitivas, decisiones).
- Las exigencias de tipo III son las que se refieren todavía más a la personalidad del trabajador. Se consideran en este caso las -exigencias como premisas del rendimiento necesarias para el cumplimiento de la tarea en el sentido de características de personalidad.

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

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

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

- Descripción de la actividad y de las condiciones de ejecución.
- Condiciones del ambiente y del puesto.
 - Área de trabajo.
 - Factores físicos del ambiente.
- Condiciones organizativas.
- Condiciones sociales.
- Caracterización de la actividad.
 - Tarea laboral y responsabilidad.
 - Actividades parciales.
 - Presentación de las exigencias.
- En el nivel de ejecución (Exigencias de tipo II)
 - ¿Cuáles son las cualidades psicofísicas que deben ser empleadas?
- En el nivel de las premisas personales de rendimiento (Exigencias de tipo III)
 - Premisas del rendimiento en el sentido de la capacitación y formación profesionales.
 - ¿Qué capacidades, conocimientos y habilidades deben poseerse para ejecutar adecuadamente la actividad?
 - Premisas del rendimiento en el sentido de características psicofísicas de la personalidad.

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

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

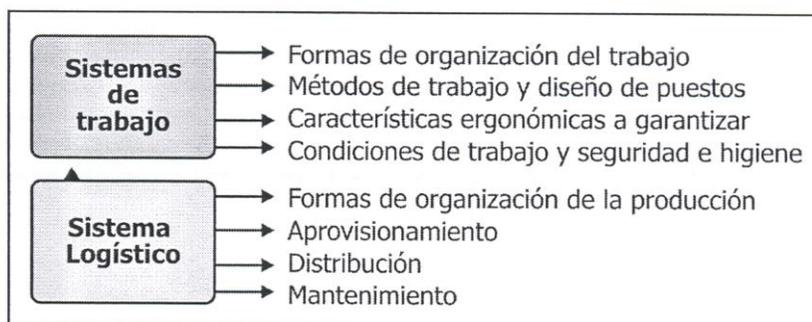


Figura 2.2 Tecnología de las tareas²

² Fuente: Cuesta, A. (2002)

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

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

El subsistema logístico el cual contempla:

3

- formas de organización de la producción;
- aprovisionamiento;
- distribución.

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

- **Propósito:** ¿Qué se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Qué otra cosa podría hacerse? y ¿Qué debería hacerse?
- **Lugar:** ¿Dónde se hace?, ¿Por qué se hace allí?, ¿En qué otro lugar podría hacerse? y ¿Dónde debería hacerse?
- **Medios:** ¿Cómo se hace?, ¿Por qué se hace de ese modo?, ¿De qué otro modo podría hacerse? y ¿Cómo debería hacerse?
- **Personas:** ¿Quién lo hace?, ¿Por qué lo hace esa persona?, ¿Qué otra persona podría hacerlo? y ¿Quién debería hacerlo?

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

2.7 PRINCIPALES MÉTODOS EMPLEADOS EN EL ESTUDIO DEL TRABAJO EN EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

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

DACUM es una metodología altamente participativa donde los trabajadores y

supervisores organizados en pequeños grupos identifican de forma conjunta los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y valoran.

Los procedimientos se basan sobre los pasos siguientes:

- Definen las principales funciones y objetivos.
- Los escriben en una pizarra.
- El grupo les da un orden e identifica las tareas que realiza cada trabajador en cada categoría amplia de funciones.
- Las tareas son analizadas en términos de conocimientos y habilidades requeridas.
- Se da un puntaje por frecuencia e importancia.
- El resultado es un listado de tareas y actividades.

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

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

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

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

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

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

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

Con vistas al **Análisis y descripción** es necesario hacer un análisis que permita valorar el acercamiento o el grado de correspondencia del trabajo, su naturaleza, estructura y

funcionamiento con las características de los candidatos.

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

2.8 LAS PERSONAS

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

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

Las personas constituyen el centro de la gestión de recursos humanos, pues integran las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

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

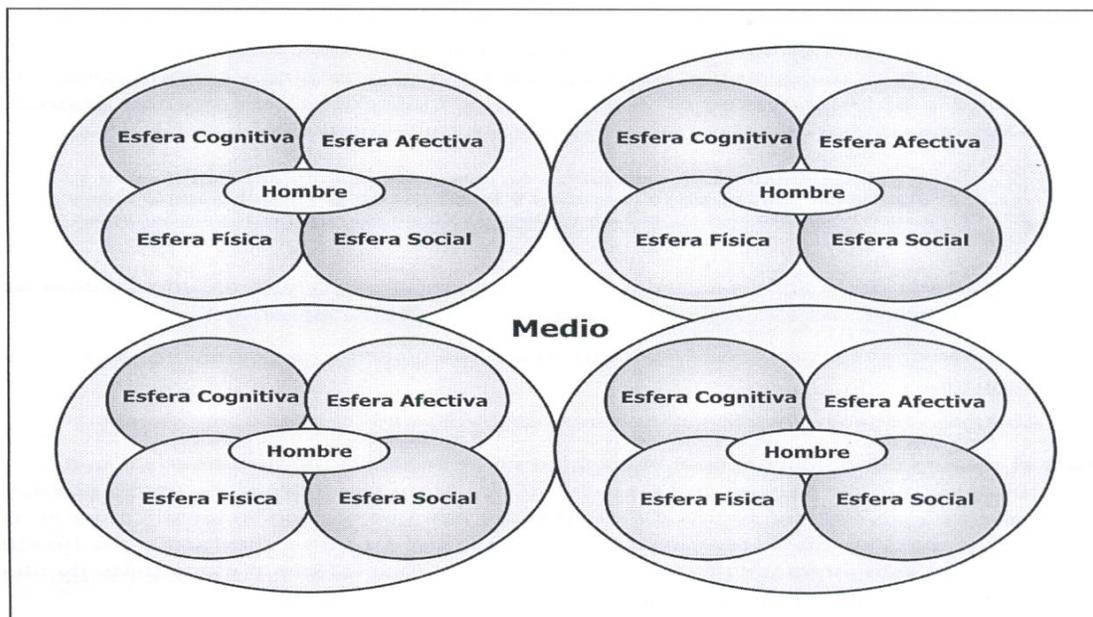


Figura 2.3: Modelo de la síntesis e interrelaciones intra e interesferas en su implicación en un medio³

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

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

2.8.1 LA PERSONALIDAD: INTEGRACIÓN DE LAS ESFERAS COGNITIVA Y AFECTIVA

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

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

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

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

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

³ Fuente: Zayas, P. (2000)

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

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

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

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

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

- **Unidades psicológicas primarias:** estas constituyen una integración cognitivo-afectiva relativamente estable, que actúa de manera inmediata sobre el comportamiento ante las situaciones, vinculada a su acción reguladora. El nivel de mediatización que ejerce la personalidad sobre ellas depende del nivel de regulación en que esta opera.
- **Formación psicológica:** se definen básicamente por la categoría de formación motivacional compleja, utilizada para designar formaciones que hemos investigado empíricamente, como las intenciones profesionales, los ideales morales y la autovaloración.
- **Síntesis reguladoras:** el propio carácter sistémico de la personalidad determina que sus elementos y formaciones se integren en distintas configuraciones psicológicas de forma simultánea, las que tienen una particular relevancia en la regulación del comportamiento.

Especial trascendencia en el proceso de selección de personal reviste la concepción y formulación de los indicadores funcionales, entre los cuales González F. y A. Mitjás

(1989) definen los siguientes:

Rigidez-flexibilidad: es la flexibilidad o no del sujeto para reorganizar, reconceptualizar y revalorar los distintos contenidos psicológicos de su personalidad; su capacidad para cambiar decisiones, proyectos y adecuarlos a nuevas exigencias y situaciones, así como de cambiar alternativas y estrategias de comportamientos concretos.

Estructuración temporal de un contenido psicológico: capacidad para organizar y estructurar los contenidos en una dimensión futura de forma tal que sean efectivos en el ejercicio de las funciones reguladoras presentes de la personalidad. La organización futura de un contenido es un elemento esencial para sus potencialidades reguladoras presentes.

Mediatización de las operaciones cognitivas en las funciones reguladoras: es la capacidad del sujeto para utilizar de forma activa y consciente operaciones cognitivas en la regulación del comportamiento. En este sentido, son esenciales la reflexión, los procesos valorativos, las posibilidades de elaboración compleja de sujeto, que permiten el planteamiento individualizado y consciente de las direcciones esenciales en que la personalidad se expresa.

Capacidad de estructurar el campo de acción: es la capacidad del sujeto para organizar alternativas diversas de comportamiento ante situaciones nuevas y ambiguas. El individuo es capaz de configurar las situaciones e implicarse en ellas, optimizando la información personalizada relevante de que dispone.

Estructuración consciente activa de la función reguladora de la personalidad: el individuo realiza un esfuerzo volitivo estable, orientado a concientizar las principales cuestiones asociadas a la expresión de sus tendencias esenciales como personalidad. Ante vivencias negativas o inexplicables, el individuo se esfuerza por establecer un criterio explicativo que le permita estructurar su campo de acción.

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



Los intereses, que reflejan la inclinación afectiva hacia el conocimiento de diferentes esferas de la vida social.

Las aspiraciones, que expresan la orientación de la personalidad en el propósito de

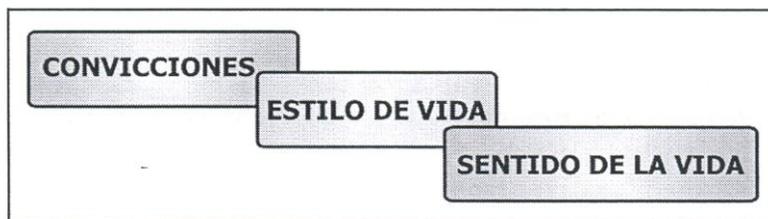
alcanzar objetivos futuros y dentro de estas los ideales, como la concepción de un modelo de actuación del sujeto que incluye sus principales acciones futuras y las intenciones manifestadas en los planes y proyectos de acción que orientan la conducta del sujeto.

La autovaloración, que es la formación motivacional en su nivel regulador superior en la que el sujeto valora cualidades y las orienta en función del logro de determinados objetivos.

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

3

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



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

2.8.1.1 Esfera cognitiva

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

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

es una abstracción basada sólo en el nivel de ejecución, sino que es una actividad social que tiene múltiples requerimientos.



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

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

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

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

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

En relación con los procesos cognoscitivos y el estudio de su participación en la construcción del conocimiento del sujeto, es importante precisar los indicadores a partir

de los cuales se expresan los mismos, como es el caso del pensamiento.

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

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

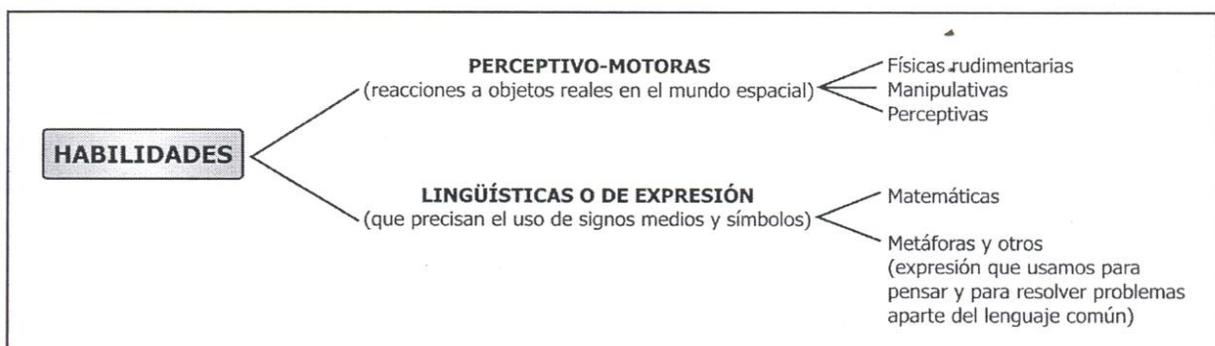
Las capacidades constituyen elementos de la esfera ejecutora en las que se expresan a un alto nivel la integridad de lo cognitivo y lo afectivo en la personalidad. Son el sistema de procesos, unidades psicológicas, formaciones y síntesis integrados que expresan las facultades del hombre para desarrollar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

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

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

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

Las habilidades son acciones simples o complejas que han sido aprendidas, hasta el grado de ejecutarlas con rapidez.



Fitts, P., y Posner, M. (1968) cuando valoran las experiencias desarrolladas por W. Bryan, y M. Harter, en 1899, hablan sobre el desarrollo de habilidades en el aprendizaje de la transmisión y recepción telegráfica, en la cual se produce la necesidad del empleo de habilidades perceptivo-motoras y lingüísticas, realizando la siguiente clasificación:

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

Las aptitudes son precondiciones para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, que permiten el desarrollo de determinadas capacidades en función de una actividad

3

Las aptitudes existen como potencialidades e incluyen las disposiciones anatómo-fisiológicas en su implicación y desarrollo en el medio, vinculadas a la experiencia personal; esta combinación hace presumir que una determinada persona posee las facultades para formarse y ejecutar con éxito una actividad.

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

2.8.1.2 Esfera afectiva

Una característica esencial de la personalidad es su integridad, no obstante, se puede identificar en su estructura dos dimensiones: ejecutora e inductora.

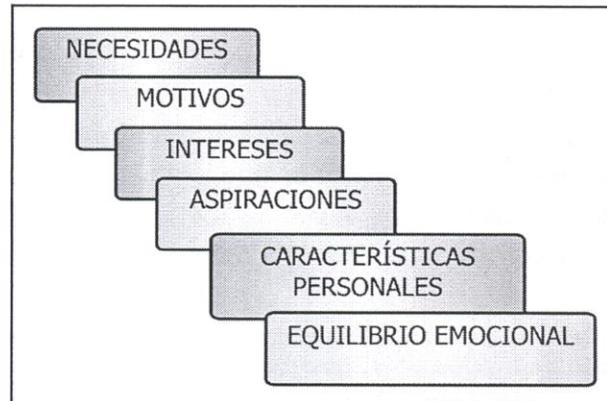
El hombre en el desarrollo de las diferentes actividades en su implicación en el medio, no sólo conoce, sino que en esa interacción manifiesta determinadas actitudes hacia las demás personas, objetos y fenómenos, los que a su vez inciden en la orientación de la actividad.

Las características y rasgos personales como unidades psicológicas aisladas no determinan per se, el éxito en el desarrollo de una actividad.

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

para conocer el estado de los mismos.

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



Entre los principales elementos que componen la esfera afectiva, se pueden señalar: las necesidades, los motivos, los intereses, las aspiraciones, las características personales y el equilibrio emocional.

Especial relevancia en el análisis de esta esfera reviste la teoría de la actividad, al considerar al hombre como un ser activo, partiendo de la relación necesidad-motivo como elemento activador de la conducta.

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

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

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

Desde el punto de vista teórico y metodológico de la selección resulta útil la clasificación

siguiente de las necesidades:

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

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

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

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

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

Dentro de las de tipo afectivo se destaca el carácter, que tradicionalmente ha sido considerado la expresión generalizadora de la esfera afectiva, el cual integra, a partir de la jerarquía de motivos, las principales necesidades, actitudes y características personales que expresan la relación del hombre con otros semejantes, objetos y fenómenos.

Resulta de interés para la selección de personal conocer el grado de estabilidad, plenitud, integridad y fuerza de los elementos caracterológicos.

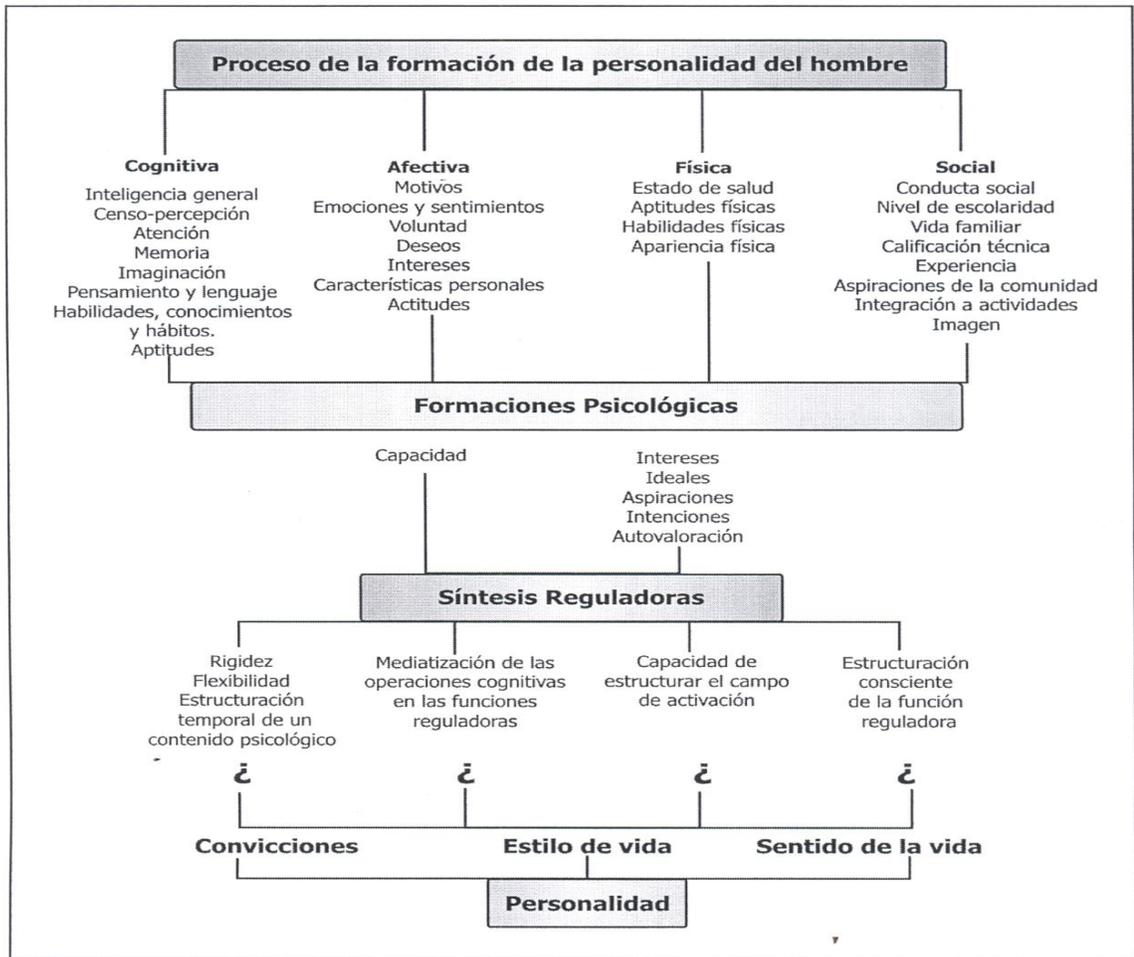


Figura 2.4: Modelo de formación de la personalidad.⁴

2.8.2 ESFERA SOCIAL

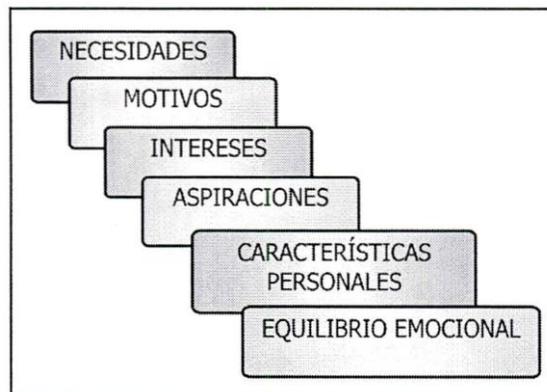
Puede parecer redundante hablar de una esfera social al hacer alusión al hombre, ya que se parte del principio de que es un ser social por excelencia; pero no se trata de los factores internos refractados a través de la implicación del hombre en el medio y que matizan la esencia de su personalidad, sino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

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

⁴ Fuente: Zayas, P. (2002)

2.8.3 ESFERA FÍSICA

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



Así mismo, las habilidades motoras pueden ser un requisito específico para determinadas ocupaciones y existen diferentes métodos y técnicas para su estudio, que incluyen muestras de trabajo, tests de lápiz y papel y aparatos.