

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

LA PSICOLOGIA DE PERSONAL
EL ANALISIS Y LA VALUACION DE PUESTOS

PO 1465/97
E.1

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

JUANA TERESA LOPEZ HERNANDEZ

ASESORES

LIC. GILBERTO G. WILLIAMS HERNANDEZ

LIC. DIANA ISELA CORDOBA BASULTO

LIC. MA. DE LOS ANGELES CAMPOS HUICHAN

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO, MARZO DE 1997.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A MI HIJA:

DEDICO ESTE TRABAJO COMO UNA MUESTRA
DE QUE ES POSIBLE LOGRAR LAS METAS
QUE UNO SE PROPONE.

A MIS PADRES:

GRACIAS POR SU AMOR Y COMPRESION
CON LO CUAL HAN CONTRIBUIDO A MI
FORMACION PERSONAL Y PROFESIONAL.

A MIS AMIGAS DE SIEMPRE:

ANGELES, ROSY, LUPITA Y ELI
GRACIAS POR SU APOYO Y CARIÑO
INCONDICIONAL.

GERARDO:

GRACIAS POR TU GRAN CALIDAD
HUMANA Y PROFESIONALISMO CON
LOS CUALES CONTRIBUISTE A LA
CULMINACION DE ESTE TRABAJO.

INDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	I
Capítulo 1	
Organizaciones, Proceso de Personal y Psicología.....	1
1.1 De la administración científica a la sociotécnica.....	2
1.2 Del enfoque sociotécnico a la psicología de personal.....	6
Capítulo 2	
La Psicología de Personal: Un modelo para la intervención del psicólogo en las organizaciones modernas.....	10
2.1 División del trabajo, industrialización y recursos humanos.....	10
2.2 Relaciones humanas y organización del trabajo.....	12
2.3 Administración de recursos humanos y psicología de personal.....	14
2.4 La psicología de personal: el modelo de W.F. Cascio.....	17
2.4.1 Análisis y valuación de puestos.....	21
2.4.2 Planeación de recursos humanos.....	22
2.4.3 Reclutamiento de personal.....	23
2.4.4 Preselección de personal.....	24
2.4.5 Selección de personal.....	25
2.4.6 Colocación de personal.....	26
2.4.7 Entrenamiento y desarrollo de personal.....	27
2.4.8 Evaluación del desempeño de personal.....	27

Capítulo 3

Análisis y valuación de puestos en la organización: Un punto de vista psicológico.....	30
3.1 Organización, puestos e individuos.....	31
3.2 El análisis de puestos en la organización.....	33
3.2.1 Necesidad legal del análisis de puestos.....	35
3.2.2 Necesidad social del análisis de puestos.....	37
3.2.3 Necesidad competitiva del análisis de puestos.....	38
3.3 Otros usos del análisis de puestos.....	39
3.4 Componentes del análisis de puestos.....	39
3.5 Realización del análisis de puestos.....	43
3.5.1 Etapas del análisis de puestos.....	45
3.5.2 Métodos, técnicas y procedimientos.....	46
3.6 El Sistema Hay: Un marco conceptual para el análisis y la valuación de puestos desde la Psicología de Personal.....	52
3.6.1 Los contenidos del puesto en el Sistema Hay.....	55
3.6.2 Procedimiento del Sistema Hay	57
3.6.3 Aplicaciones.....	59
3.7 La valuación de puestos en el Sistema Hay.....	60
Conclusiones.....	64
Bibliografía.....	68

RESUMEN

La presente tesina pretende contribuir al proceso de profesionalización actual de la intervención del psicólogo en las organizaciones modernas de nuestro país.

Sus contenidos responden, por un lado, a los procesos de transformación que en las últimas dos décadas han acontecido en las entidades organizativas como resultado de la aplicación, a nivel mundial, de nuevos modelos de desarrollo fundados en los principios neoliberales de la globalización económica, los cuales han generado un entorno cada vez más competitivo para las organizaciones no sólo de nuestro país sino del mundo entero.

Por otro lado, los contenidos de este trabajo también responden a los cambios en el estatuto actual de los recursos humanos dentro de las organizaciones, los cuales se han colocado en el centro mismo de los procesos de transformación organizativa convirtiéndolos en el recurso más valioso de las organizaciones modernas.

Frente a esta situación la Psicología al igual que otras disciplinas ha modificado sus estrategias de intervención desarrollando modelos alternativos que respondan al nuevo entorno organizacional. Tal es el caso del Modelo de Psicología de Personal propuesto por W.F. Cascio, que sirve de sustento al presente trabajo y cuyo análisis nos permite observar sus contribuciones al proceso de profesionalización de la intervención del psicólogo en las organizaciones modernas, ilustrando sus aplicaciones al proceso de personal en la etapa del análisis y la valuación de puestos.

INTRODUCCION

El trabajo que aquí se desarrolla tiene como objetivo presentar una alternativa psicológica que sirva de sustento teórico-metodológico a la intervención que actualmente realiza el psicólogo en las organizaciones modernas.

Los fundamentos de esta alternativa se formularon a principios de la década de 1980 por Wayne F. Cascio como parte de las nuevas propuestas organizativas surgidas a partir de los procesos de globalización económica instrumentados prácticamente en todos los países del mundo, sin que México sea la excepción.

Como resultado de los procesos de globalización económica antes referidos las entidades organizativas del mundo contemporáneo se han enfrentado a un entorno cada vez más competitivo, propiciando con ello el desarrollo de nuevas propuestas organizativas que den respuesta a las demandas de transformación que les impone dicho entorno.

Una de estas nuevas propuestas organizativas es precisamente la de W.F. Cascio quien a principios de los ochentas publicó un libro intitulado "**Applied Psychology in Personnel Management**" con el propósito de fundamentar el establecimiento de un nuevo campo de la Psicología aplicada a las entidades organizativas, conocido actualmente como **Psicología de Personal**.

El modelo propuesto por este autor asume como punto de partida los cambios en el estatuto de los recursos humanos que han colocado a este recurso en el centro mismo de la organización, convirtiéndolo en su recurso más valioso (cfr. Mouret, 1991; Virgen, 1991).

Evidentemente, como resultado de este importante cambio en el estatuto de los recursos humanos, las organizaciones modernas se han visto obligadas a modificar sustancialmente los procesos organizativos asociados a la **Función de Personal**, que como bien sabemos, es la responsable de atender a todos los asuntos organizacionales relacionados con el recurso humano.

Es precisamente en este punto donde se inserta la **Psicología de Personal** propuesta por W.F. Cascio, cuyo propósito principal es transformar a las organizaciones modernas en centros de trabajo no sólo más eficientes y competitivos sino también más humanos y satisfactorios, mediante la aplicación sistemática de la teoría e investigación psicológica a los problemas humanos de las organizaciones.

Para lograr este propósito la Psicología de Personal centra toda su atención en la relación existente entre el individuo y su puesto de trabajo, relación que es conceptualizada en términos del **Proceso de Personal**, considerado como un subsistema fundamental dentro de las unidades organizacionales modernas.

Esta propuesta como veremos a lo largo del presente trabajo favorece sin lugar a dudas la profesionalización

de los servicios que presta actualmente el psicólogo en las organizaciones de nuestro país al delimitar con toda precisión su campo de intervención dentro del área de los recursos humanos distinguiendo su función de aquellas que son propias de la administración.

El trabajo se divide en tres capítulos, en el primero de ellos titulado "*Organizaciones, Proceso de Personal y Psicología*" se presenta un análisis del fenómeno organizacional con el propósito de delimitar lo más preciso que sea posible el ámbito referencial de este trabajo.

El capítulo inicia con una revisión de las contribuciones hechas a principios de nuestro siglo por la *Administración Científica de las Organizaciones* y su impacto sobre la participación del psicólogo en las organizaciones.

Continúa con un análisis de las implicaciones que trajo consigo el *Modelo Sociotécnico de las Organizaciones* para la refuncionalización de la intervención del psicólogo en las organizaciones a partir de los años sesenta.

Y concluye con un examen de las transformaciones organizacionales que como resultado de la aplicación sistemática del Modelo Sociotécnico, permitieron la determinación del *Proceso de Personal* como un subsistema específico de las entidades organizativas modernas, sentando con ello las bases para el establecimiento de la *Psicología de Personal* en la década de los ochentas.

En el segundo capítulo que lleva por nombre "*La Psicología de Personal: Un modelo para la intervención del psicólogo en las organizaciones modernas*" se presenta en extenso el modelo propuesto por W.F. Cascio a principios de 1980, aquí se analizan sus fundamentos teóricos y metodológicos así como la importancia de éstos para la profesionalización de la intervención psicológica actual, aplicada a las entidades organizativas modernas en el marco de los procesos de globalización económica que han generado un entorno altamente competitivo.

El tercero y último capítulo del trabajo denominado "*Análisis y Valuación de Puestos en la Organización: Un punto de vista psicológico*" ilustra con este tema las aplicaciones del modelo de W.F. Cascio, analizando paso por paso las contribuciones de la Psicología de Personal al desarrollo y ejecución del análisis y la valuación de puestos, conceptualizada como la etapa inicial del proceso de personal.

Este último análisis pone de manifiesto la importancia que actualmente tiene la Psicología de Personal como fundamento teórico y metodológico para el proceso de profesionalización de la intervención del psicólogo en las organizaciones modernas de nuestro país, proceso al cual pretendemos contribuir en este trabajo.

CAPITULO I

ORGANIZACIONES, PROCESO DE PERSONAL Y PSICOLOGIA

Al ser las *organizaciones* el ámbito referencial de este trabajo conviene para los propósitos del mismo formular desde un principio algunas consideraciones básicas que permitan delimitar dicho ámbito así como sus implicaciones para el *análisis del proceso de personal* que aquí se pretende realizar desde una perspectiva *psicológica*.

Para cumplir con estos propósitos el presente capítulo se divide en tres partes, en la primera parte se hace referencia a la concepción tradicional de las organizaciones surgida de la *administración científica* a principios de este siglo, comparándola con la concepción *sociotécnica* desarrollada en los años sesenta por los investigadores del Instituto Tavistock en Inglaterra y cuyas innovaciones marcaron un hito en la historia de las organizaciones modernas, particularmente en el terreno de la intervención psicológica dentro de la organización.

En la segunda parte del capítulo se analizan a fondo las implicaciones del enfoque *sociotécnico* para la estructuración de un campo de intervención específico del psicólogo dentro de las organizaciones, con lo cual se favorecería la profesionalización de sus servicios en este ámbito.

Finalmente, como resultado de los cambios recientes en el estatuto de los recursos humanos y la

profesionalización de los servicios del psicólogo dentro de las organizaciones, se analiza en la tercera parte de este capítulo la creación en los años ochenta de un campo de acción profesional del psicólogo en la organización conocido como *Psicología de Personal* el cual centra su atención en el proceso de personal y cuyas bases sirven de sustento al análisis que se desarrolla en este trabajo.

1.1 De la administración científica a la sociotécnica.

Desde un punto de vista histórico la concepción tradicional de las organizaciones tiene sus orígenes en la *administración científica del trabajo* desarrollada a fines del siglo pasado en el marco de los procesos de industrialización que condujeron al establecimiento de las primeras fábricas en sustitución de los grandes talleres artesanales (Coriat, 1982).

De acuerdo con Schein (1987), en dicha concepción se define a la organización como "la coordinación racional de las actividades de varias personas para lograr un objetivo común y específico, a través de la división del trabajo y bajo una jerarquía de autoridad".

En esta definición tradicional de la organización, la coordinación cobra sentido en la medida en que existen objetivos comunes compartidos por las personas que integran a la organización, quienes a su vez se reparten

la tarea, es decir, se dividen el trabajo y son dirigidos por alguna autoridad hacia la meta propuesta.

Evidentemente, como resultado de esta concepción surge la imperiosa necesidad de contar dentro de la organización con una función integradora que asegure la aplicación de todos los elementos en la búsqueda de los objetivos comunes. Dicha función integradora servirá de asiento a la autoridad en sus diversas jerarquías dentro de la organización.

Tres son las principales limitaciones que distintos autores (i.e. Hall, 1993; Schein, 1987; Castaño, 1984) han identificado dentro de esta concepción tradicional de las organizaciones: En primer término, se afirma que dicha concepción pasa por alto las relaciones externas que toda organización establece con su medio ambiente.

En segundo lugar, que desconoce la dinámica interna de la organización vinculada a las aspiraciones y necesidades humanas de las personas que en ella participan.

Y por último, que reconoce únicamente la existencia de los grupos formales dentro de la organización pasando por alto a los grupos informales.

En virtud de estas limitaciones, propias de la concepción tradicional de las organizaciones, se hizo necesario profundizar el estudio de las organizaciones para desarrollar una concepción alternativa que superara estas deficiencias y contemplara efectivamente las relaciones de la organización con su entorno, la

motivación de sus miembros, así como, sus aptitudes, conocimientos, experiencias, etc. y que, al mismo tiempo, tomara en cuenta la dinámica grupal expresada en los grupos informales.

La búsqueda por satisfacer estos requerimientos dio lugar a diferentes aproximaciones de corte *sistémico* dentro de las cuales la más reconocida en la actualidad resultó ser la desarrollada, a principios de los sesentas, por un grupo de investigadores del Instituto Tavistock en Inglaterra (i.e. Rice, 1963; Trist, 1963), quienes formularon por primera vez un *modelo sociotécnico de las organizaciones*.

De acuerdo con este modelo se asume que cualquier organización o una parte de ella, es siempre una combinación de la tecnología con un sistema social de relaciones entre las personas que realizan la tarea, donde ambos factores interactúan entre sí determinándose mutuamente (Schein, 1987).

Se trata de un modelo *sistémico* donde las organizaciones son conceptualizadas como el resultado de la interacción entre sus elementos tecnológicos dentro de los cuales se encuentran las características de la tarea, el medio ambiente de trabajo, las herramientas, instrumentos, equipo, etc. y los factores sociales constituidos por las relaciones interpersonales, los grupos, los procesos de liderazgo, etc.; donde ambos aspectos y sus relaciones son considerados como subsistemas de la organización.

Cabe señalar en este punto, que la incorporación de lo social dentro de este modelo posibilitó la participación más amplia de diversos especialistas dentro del ámbito organizacional, estableciendo con ello un hito en la historia de las organizaciones modernas.

Uno de los especialistas que se vió favorecido con este enfoque sociotécnico fue precisamente el psicólogo, quien hasta entonces, dado el predominio de la concepción tradicional, había visto restringida su participación a tareas específicas de reclutamiento y selección de personal a través de la aplicación de pruebas psicológicas estandarizadas.

Con el desarrollo y aceptación del modelo sociotécnico el psicólogo pudo ampliar su campo de intervención en las organizaciones modernas y pasar de un enfoque centrado en la persona a otro más amplio y complejo referido a los sistemas organizacionales y su desarrollo, donde pudiese abordar los problemas de los recursos humanos dentro de la organización en términos de los sistemas sociales implicados.

Esta apertura permitió que, en el corto plazo, los psicólogos estructuraran un campo de intervención específico dentro de las organizaciones en el cual quedaron comprendidos tres aspectos fundamentales para la reconceptualización de su función dentro de la organización: la motivación del ser humano, el liderazgo y la participación, así como la dinámica de los grupos.

Aspectos que al ser investigados integralmente dieron paso a lo que actualmente conocemos como Psicología Organizacional, cuyos desarrollos recientes han favorecido la aceptación cada vez mayor del psicólogo en las organizaciones (Casco, 1980).

Evidentemente no sólo los psicólogos se vieron beneficiados con el desarrollo del enfoque sociotécnico sino muchos otros especialistas que paralelamente se fueron incorporando a las organizaciones modernas.

1.2 Del enfoque sociotécnico a la Psicología de Personal

Como consecuencia de la inusitada afluencia de múltiples especialistas en las organizaciones auspiciada por el predominio del enfoque sociotécnico se favoreció la pronta constitución del *área de recursos humanos* como un campo multidisciplinario donde actualmente inciden diversos especialistas entre los que destacan ingenieros, médicos, psicólogos, abogados, administradores, etc.

De hecho, como campo multidisciplinario el *área de recursos humanos* tiene una historia relativamente corta vinculada al desarrollo del enfoque sociotécnico; antes de ello el *área de recursos humanos* era un ámbito poco específico y sumamente restringido cuyos antecedentes se remontan a las oficinas de selección establecidas dentro de las organizaciones a principios de siglo como resultado del desarrollo de la administración científica propuesta por Frederick Taylor, quien logró incrementar

la eficiencia en el trabajo mediante la selección sistemática y controlada de personal capacitado para realizar la tarea. Esto dió por resultado que inicialmente, lo que en la actualidad se conoce como administración de recursos humanos, se refiriera únicamente a la selección, contratación y despido de personal, funciones que en aquella época fueron asignadas, primero, al capatáz, después, al jefe de línea y, más tarde, al supervisor. Algunos años después a estas funciones se agregaron la elaboración de registros y nóminas, con lo cual las organizaciones justificaron la contratación de un empleado de "cuello blanco" para ocupar el nuevo puesto de "jefe de personal", nombre con el que en la actualidad muchas organizaciones de nuestro país y del mundo designan al responsable del área de los recursos humanos (cfr. Rios y Paniagua, 1979).

Históricamente hablando, fue en los Estados Unidos donde se creó el primer departamento de personal en 1912 y fue también en este país, en la universidad de Harvard, donde se impartió el primer curso de administración de personal, en 1919. En nuestro país, aún y cuando no se cuenta con datos precisos, se considera que los primeros departamentos u oficinas de personal se crearon en los años cincuenta bajo el nombre de oficina de relaciones internas o de relaciones industriales, sin que esta tarea se asignara a un especialista en particular (ídem).

Actualmente, no obstante que la mayoría de las empresas de nuestro país se refieren al área de la

administración de los recursos, el nombre que recibe ésta puede variar designándose como: gerencia de recursos humanos, departamento de personal, departamento de relaciones industriales, departamento de relaciones humanas y personal, jefatura de personal y relaciones, oficina de personal, etc.

El área de recursos humanos como campo multidisciplinario comprende en la actualidad un conjunto de subsistemas sumamente vasto y complejo.

El subsistema que interesa a los propósitos de este trabajo es, precisamente, el referido a la *función de personal* donde se abordan todos los problemas vinculados al *proceso de personal* en las organizaciones, cuya delimitación, relativamente reciente, obedeció a los cambios que ha tenido el estatuto de los recursos humanos dentro de las organizaciones, en los últimos veinte años, como resultado de un entorno económico más competitivo con mercados cada vez más exigentes. Situación que ha obligado a las organizaciones a considerar como su recurso más valioso precisamente al *recurso humano*.

Este hecho singular en la historia contemporánea de las organizaciones evidentemente favoreció el pronto establecimiento de la *Psicología de Personal* como un campo autónomo de la Psicología Organizacional que centra su atención en el *proceso de personal*.

Desde el punto de vista disciplinario la Psicología de Personal representa un campo aplicado de la psicología que tiene como objetivo transformar a las organizaciones

en centros de trabajo no sólo más eficientes, sino también, más humanos y satisfactorios. Objetivo que pretende alcanzar a través de la aplicación sistemática de la teoría e investigación psicológica a los problemas humanos en las organizaciones, específicamente en lo que toca a las relaciones entre el puesto de trabajo y el individuo.

Aún y cuando existen diferentes modelos dentro de la Psicología de Personal (i.e. Dessler, 1979; Strauss y Sayles, 1981), en el presente trabajo se retoma el modelo propuesto por W.F. Cascio en 1980, al cual se hará referencia en extenso dentro del capítulo siguiente, donde además se ofrecen distintos argumentos para justificar su elección como base analítica de este trabajo.

CAPITULO II
LA PSICOLOGÍA DE PERSONAL
UN MODELO PARA LA INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN
LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

El proceso de modernización en las sociedades contemporáneas incluyó, entre otras cosas, la creación de grandes y complejas organizaciones dentro de las cuales las personas trabajan de manera muy diferente a como se hacía hace apenas ciento cincuenta años.

Estos cambios como veremos a continuación fueron graduales y supeditados al crecimiento y desarrollo de los sistemas sociales modernos, particularmente a partir de la revolución industrial que trajo consigo profundas transformaciones de los recursos humanos y en cuya comprensión reciente ha jugado un importante papel la Psicología (Castaño, 1984).

2.1 División del trabajo, industrialización y recursos humanos.

La división del trabajo cada vez más especializada comenzó a practicarse con mayor intensidad dentro de las organizaciones a partir de la revolución industrial provocando un cambio radical en el concepto de producción, inicialmente a través de la incorporación de las máquinas al proceso productivo y más tarde con la línea de producción en masa (Coriat , 1982).

El reto para los especialistas de esa época era que la gente produjese en el menor tiempo posible el mayor número de unidades dentro de un estándar de calidad aceptable. Objetivo que en opinión de Coriat (op. cit.) sólo se pudo alcanzar en esos momentos mediante una automatización relativa de la actividad humana en la repetición constante de una misma tarea.

De acuerdo con esta *lógica productivista* cada puesto de trabajo debería tener funciones específicas y perfectamente delimitadas que permitieran concentrar el esfuerzo de cada individuo en tareas restringidas, con el consecuente incremento tanto en la cantidad como en la calidad de la producción y por ende con una notable reducción de costos y aumento en las ganancias.

Al simplificar las tareas y atribuir a cada puesto de trabajo actividades simples y repetitivas las organizaciones estuvieron en condiciones no sólo de contratar *recursos humanos* con escasa experiencia, sino también de reducir los costos de capacitación mediante períodos de aprendizaje de la tarea relativamente breves así como de facilitar la sustitución de un trabajador por otro, buscando con todo ello eficientar el trabajo y aumentar el rendimiento en la producción.

Históricamente hablando, el primero en realizar una observación sistemática de cada tarea y dividirla en actividades simples y repetitivas fue Frederick Taylor a finales del siglo pasado. Su objetivo principal al analizar las operaciones de trabajo en sus más pequeños

detalles fue el de conocer como debía realizarse la tarea para que resultara más eficiente (Coriat, op. cit.)

Paralelamente a los trabajos de Frederick Taylor un colaborador cercano a él, Harrington Emerson, buscó simplificar los métodos de trabajo en términos de las operaciones de producción y Frank B. Gilbreth junto con Lillian Gilbreth, también en Estados Unidos, dieron a conocer en 1911 sus estudios sobre tiempos y movimientos.

Pocos años después, en 1918, Henri Fayol en Francia propuso los principios de la administración científica como un recurso fundamental para alcanzar la eficiencia general dentro de las organizaciones (Rios y Paniagua, op. cit.).

A esta proliferación de enfoques se añaden en 1930 los trabajos de E. Mayo y colaboradores, quienes pusieron de manifiesto el papel de las *relaciones humanas* dentro de las organizaciones como un factor determinante de los índices de producción.

2.2 Relaciones humanas y organización del trabajo.

El énfasis puesto por Elton Mayo en las relaciones humanas dentro de la organización será esencial en la historia de la intervención del psicólogo en las organizaciones al permitir que los recursos humanos y sus relaciones dentro de la organización se consideren parte fundamental del proceso productivo. Surgirán en este contexto, marcado por la *humanización del trabajo*, las

primeras teorías psicológicas encaminadas a ofrecer una explicación de los factores y motivos que impulsan el comportamiento de los individuos en las organizaciones, ejemplo de ello es la teoría de Maslow donde se plantea que el individuo trabaja para satisfacer diferentes necesidades, las cuales pueden evaluarse de manera sistemática y objetiva a través de una escala denominada "jerarquía de necesidades humanas" (Rios y Paniagua, op. cit.).

La presencia del psicólogo en las organizaciones se incrementó en la década de los sesenta con los trabajos de McGregor que sentaron las bases para una intervención cada vez más frecuente en este campo, destacan aquí los trabajos de Tannembaum en 1962 sobre la intercambibilidad de los recursos humanos, los de Blake y Mouton en 1964 sobre comportamiento gerencial y liderazgo, así como, los de Hersey y Blanchard en 1969 sobre liderazgo situacional y los de G. Odine en 1970 sobre administración por objetivos (cfr. Ibarra y Montaña, 1987).

Tomados como un todo, estos trabajos darían origen durante la década de los setentas al *desarrollo organizacional* como una alternativa para la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones, buscando con ello no sólo la eficiencia y eficacia en el proceso productivo, sino además la satisfacción personal en el trabajo, en palabras de Ibarra y Montaña (op. cit.) "una alternativa que pretende alcanzar el pleno

equilibrio entre los intereses de la organización y los de sus miembros" (p. 28).

2.3 Administración de Recursos Humanos y Psicología de Personal.

Este giro en la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones modernas, favorecido por el desarrollo de la *Psicología Organizacional*, sentó las bases para que en la década de los ochenta se estableciera dentro de las organizaciones a la *Psicología de Personal* como un campo de intervención nuevo y autónomo, centrado en el proceso de personal, que tiene como objetivo particular la aplicación sistemática y objetiva de la investigación psicológica a los problemas que plantea dentro de la organización la relación entre el individuo y su puesto de trabajo, buscando con ello el mayor equilibrio entre ambos como vía para eficientar el proceso productivo (cfr. Cascio, 1980).

En este nuevo campo de la Psicología aplicado a las organizaciones se asume que cada organización es distinta, que tiene sus propios objetivos y que para funcionar eficientemente divide su tarea en varios puestos, los que a su vez difieren en sus requisitos de la misma manera en que difieren las personas que pueden ocuparlos.

Esta diversidad en las organizaciones, los puestos y los individuos, así como su manejo eficiente dentro de

las organizaciones modernas es lo que marca la diferencia con las organizaciones tradicionales. Y aquí, como hemos podido observar en lo que va de este análisis, la presencia del psicólogo ha sido fundamental aunque por desgracia escasamente reconocida.

Hoy día ninguna organización que se considere moderna puede funcionar eficientemente si no es por la vía de la integración y coordinación sistemática de todos sus recursos, particularmente, de sus recursos humanos (Castaño, 1984; Cascio, 1980).

De hecho, como veremos a continuación, es en el marco de un entorno altamente competitivo, como el actual, donde la Psicología de Personal representa una alternativa fundamental para la profesionalización de los servicios que presta el psicólogo dentro de las organizaciones modernas.

Sí, como afirma Cascio (ídem), "los indicadores económicos, políticos, sociales y jurídicos actuales, permiten hacer alguna predicción, ésta sería que la Psicología de Personal jugará un papel cada vez más significativo dentro de las empresas en la última década de este siglo así como en el siglo XXI" (p. 166).

Idealmente, la Psicología de Personal debería ser capaz no sólo de evaluar con toda objetividad y precisión las actitudes, habilidades, valores, personalidad, carácter, temperamento, intereses, etc. de cada persona sino también de poner a prueba tales

características y colocar a cada individuo en el puesto apropiado dentro del contexto organizacional.

Este ideal por supuesto es inalcanzable, en los hechos no se necesita ser un experto para darse cuenta de las desigualdades que existen dentro de las organizaciones entre las capacidades de los individuos y los roles organizacionales que se les asignan, motivo por el cual consideramos en este trabajo que la *Psicología de Personal* mantiene un potencial considerable dentro de las organizaciones modernas para mejorar sustancialmente la *administración de los recursos humanos* en términos más racionales, humanitarios y eficientes. De hecho, algunos resultados recientes de la intervención psicológica en este terreno (i.e. Waterman, 1982, citado en Cascio, op. cit.), han confirmado la importancia de este nuevo campo dentro de la organización.

Vista como un subsistema de la Administración de Recursos Humanos, la Psicología de Personal en la organización hace a un lado tópicos tales como la jurisprudencia laboral, el manejo de nóminas, la seguridad e higiene, la medicina del trabajo, etc., para concentrarse específicamente en la aplicación de los principios psicológicos a las diferencias individuales que existen entre el comportamiento de las personas y su desempeño dentro del puesto, utilizando para ello métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos de naturaleza psicológica que permiten predecirlas y controlarlas.

Esta situación obliga al *psicólogo de personal* ha desarrollar herramientas conceptuales y metodológicas que den un tratamiento integral al proceso de personal en su conjunto, de modo tal que las áreas de intervención más importantes dentro de dicho proceso sean visualizadas como productos secuenciales de una serie de decisiones interdependientes, donde ninguna de las áreas del proceso de personal resulta más significativa que las otras.

2.4 La Psicología de Personal: El Modelo de W.F. Cascio.

Para cumplir con el propósito arriba enunciado el modelo de Psicología de Personal propuesto por W.F. Cascio toma como fundamento el desarrollo reciente de dos teorías complementarias, por un lado están los avances en la Teoría de los Sistemas Abiertos y por otro la Teoría Económica de las Utilidades.

Esta última teoría tiene que ver con el proceso decisorio dentro de las organizaciones mientras que la primera posibilita una conceptualización global, integral y sistémica de la organización, en la que el proceso de personal como un subsistema funcional e interdependiente queda constituido por el *Análisis y valuación de puestos*, la *Planeación de los recursos humanos*, el *Reclutamiento de Personal*, la *Evaluación inicial o Preselección*, la *Selección de Personal*, el *Entrenamiento inicial*, la *Ubicación o colocación en el puesto*, el *Entrenamiento avanzado* y la *Evaluación final del desempeño*.

Cada una de éstas fases o etapas son secuenciales e interdependientes y se retroalimentan a todo lo largo del proceso de personal, al margen del lugar que ocupen dentro de éste.

Aún y cuando cada una de estas fases será conceptualizada más extensamente en lo que sigue de este capítulo, es conveniente en este punto hacer dos observaciones adicionales respecto al modelo de Cascio como un todo: 1°) De acuerdo con este modelo para cada puesto de la organización es necesario desarrollar estrategias de personal diferentes. 2°) Todas las fases del proceso se encuentran interconectadas y son insustituíbles.

Hechas estas consideraciones generales relativas al modelo de Cascio, en lo que resta de este capítulo se presenta una descripción del modelo en su conjunto así como de cada una de las fases que lo integran.

El proceso de personal se inicia con la fase o etapa correspondiente al *Análisis y Valuación de Puestos* de la cual se desprenden las fases restantes. Esto es así ya que sin una clara conceptualización de la tarea que realiza la organización y de los puestos en que se distribuye esta tarea resulta imposible considerar cualquier otra etapa del proceso de personal, incluso resulta impensable el proceso de personal en sí mismo.

Una vez conceptualizada la tarea de la organización y su distribución en los puestos, el psicólogo de personal está en condiciones de realizar eficientemente

la *Planeación de Recursos Humanos*, es decir, de anticipar los requerimientos de personal y formular en forma consecuente los planes de acción que aseguren a la organización la disponibilidad oportuna de personal calificado para satisfacer las necesidades que se planteen.

Anticipados los requerimientos de personal y definidos los planes de acción, el psicólogo de personal puede proceder entonces a la búsqueda del personal calificado, es otras palabras, se encuentra en condiciones de llevar a cabo el *Reclutamiento de Personal* para cada uno de los puestos previamente definidos siguiendo para cada caso la estrategia definida en los planes de acción.

Reclutado el personal se da inicio a la fase de *Preselección* la cual tiene como propósito evitar que se cometa algún error de aceptación o rechazo de personal. El primero acontece cuando se acepta un candidato que será rechazado en la fase siguiente de selección, el segundo sucede cuando se rechaza a un candidato que en la fase de selección podría haber sido aceptado. El costo de estos dos tipos de errores será mayor o menor dependiendo de la tasa de selección y del costo de reclutamiento.

La *Selección* es la quinta etapa dentro del modelo y constituye al mismo tiempo el eslabón central del proceso de personal. En esta fase el psicólogo de personal se vale de diferentes métodos, procedimientos, técnicas e

instrumentos, para obtener información de los candidatos preseleccionados que le permita sentar las bases para aceptar, rechazar o ubicar en cartera a los individuos que han llegado hasta este punto en el proceso.

Para el caso de aquellos que han sido aceptados el proceso de personal continúa con la etapa de *Colocación* donde el psicólogo de personal informa al candidato contratado las políticas y objetivos de la empresa proporcionándole al mismo tiempo el entrenamiento básico o inicial, hecho lo cual se le ubica en el puesto para el cual fue seleccionado.

Obviamente, la organización espera incrementar la eficiencia del personal contratado mediante una amplia variedad de estrategias, procedimientos, técnicas y mecanismos de entrenamiento y desarrollo, esto conduce a la etapa de *Entrenamiento y Desarrollo* en la cual el psicólogo de personal buscará equilibrar las necesidades individuales y organizacionales para incrementar la eficiencia tanto personal como organizacional.

Finalmente encontramos la etapa de *Evaluación del Desempeño*, última fase del proceso de personal dentro del modelo de W.F. Cascio, donde esencialmente se pretende determinar el nivel de éxito alcanzado tanto por el individuo en la consecución de los objetivos organizacionales como por la empresa en cuanto a las decisiones de personal que fueron tomadas a lo largo del proceso.

Antes de pasar a una descripción más amplia de las ocho etapas que integran el modelo de personal propuesto conviene recordar el carácter interdependiente y secuencial que guardan, así como su especificidad para cada puesto y la retroalimentación que existe entre todas ellas haciendo que cada una sea igualmente importante y necesaria para un manejo racional, eficiente y humanizado del proceso de personal como un todo perfectamente integrado.

2.4.1 Análisis y valuación de puestos.

Esta etapa inicial es la base fundamental sobre la cual se construyen todas las decisiones posteriores del proceso de personal. El análisis del puesto implica, en términos generales, la especificación detallada por parte de la organización del trabajo que será ejecutado en un puesto determinado, identificando con precisión las habilidades y conocimientos que requiere, así como el entrenamiento necesario para que el individuo ejecute su tarea satisfactoria y eficientemente.

No obstante que dicho análisis sirve de apoyo para muchas actividades y propósitos de la organización, éste es particularmente importante para efectuar la valuación del puesto.

Al respecto cabe decir que las organizaciones necesitan formular juicios de valor sobre la importancia o trascendencia de cada puesto dentro de la organización, esto es justamente lo que se conoce como *Valuación de*

Puestos, la cual se expresa necesariamente en términos monetarios.

Tradicionalmente se ha supuesto que tanto el análisis como la valuación del puesto son independientes de la gente que los ocupe, sin embargo, de acuerdo con el modelo de Cascio esta suposición es sumamente ingenua si consideramos la interdependencia existente entre ambos factores, entre puesto e individuo, situación que evidencia la naturaleza esencialmente compleja del proceso de personal.

2.4.2 Planeación de recursos humanos.

Esta etapa tiene que ver con la anticipación de los requerimientos futuros de personal y la formulación de planes de acción que aseguren a la organización la disponibilidad oportuna de personal calificado para satisfacer las necesidades que en un momento dado se planteen.

Para cumplir con ello la planeación de recursos humanos debe satisfacer, al menos, las siguientes cuatro condiciones básicas:

1° Debe contar con un inventario del personal contratado en el cual se encuentren claramente especificados los conocimientos, aptitudes, habilidades y experiencia de los recursos humanos que integran la organización.

2° Debe realizar un pronóstico de sus recursos humanos que anticipe las necesidades de personal en el corto, mediano y largo plazo.

3° Debe construir, con base en el inventario y el pronóstico, los planes y programas de personal que le permitan satisfacer las demandas actuales y potenciales de la organización.

4° Debe contar con un amplio catálogo de técnicas y procedimientos de evaluación, seguimiento y control del proceso de personal.

Estos hechos confieren a la Planeación de Recursos Humanos un sitio estratégico dentro de la Psicología de Personal, en la medida en que la información que de aquí se deriva es fundamental para la toma de decisiones en cualquier punto del proceso.

2.4.3 Reclutamiento de personal.

El objetivo principal de esta fase consiste en buscar y proveer a la organización de manera oportuna, del personal que requiera para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Para cumplir con este propósito el psicólogo de personal procede, apoyándose en la información que le proporcionan las etapas anteriores, a la búsqueda y atracción de candidatos potencialmente aceptables para los puestos requeridos por la empresa. De hecho, esta fase normalmente se inicia cuando se formula una

requisición de personal por alguno de los departamentos de la organización y culmina con la propuesta de uno o varios candidatos que potencialmente se considera pueden ser seleccionados.

En esta etapa se deben tomar dos decisiones básicas para el proceso de personal: la primera tiene que ver con el costo de reclutamiento y la segunda con la tasa de selección.

El costo de reclutamiento se refiere a la amplitud de la búsqueda, mientras que la tasa de selección hace referencia a la población potencial de candidatos disponibles. Evidentemente ambos aspectos se encuentran estrechamente vinculados pues a menor tasa de selección mayor será el costo de reclutamiento y viceversa.

Los procedimientos de reclutamiento son variables, en términos generales éstos se inician con la detección de vacantes, se continúa con la revisión de carteras de personal internas y/o externas, se establecen vínculos con los candidatos y se proponen, para continuar a la siguiente etapa del proceso, aquellos que han sido atraídos.

2.4.4 Preselección de personal.

Considerando como base una tasa de selección favorable y un costo de reclutamiento aceptable para la organización, los candidatos reclutados serán sujetos a un proceso de preselección cuyo rigor dependerá de las políticas adoptadas por la empresa.

Las decisiones tomadas en esta etapa deben contemplar la posibilidad de cometer alguno de los dos siguientes errores: un error de aceptación, que se comete cuando se acepta a un candidato que será rechazado en la siguiente etapa, o un error de rechazo, en el cual se incurre cuando durante la preselección se deja fuera a un candidato que en la etapa de selección podía haber sido aceptado. Ambos errores tienen un costo importante para la organización y alteran la eficiencia del proceso de personal en su conjunto.

2.4.5 Selección de personal.

Dentro del proceso de personal ésta es la etapa central, en ella la información se obtiene sistemáticamente a través de instrumentos estandarizados y técnicas especializadas con el propósito de contratar, rechazar o situar en cartera, a los candidatos reclutados y preseleccionados que han llegado hasta este punto en el proceso.

Las decisiones básicas en esta etapa están ligadas a los métodos, procedimientos e instrumentos seleccionados para obtener la información objetiva y pertinente de los candidatos, combinando convenientemente los resultados y tomando en cuenta, de manera rigurosa, los costos y beneficios implicados para el personal y la organización en su conjunto.

Por su importancia dentro del proceso de personal la etapa de selección, como fase central del mismo, demanda

del psicólogo de personal un profundo conocimiento de los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos desarrollados por la psicología para la evaluación de habilidades, conocimientos, actitudes, competencias, etc., de los individuos, así como de la tarea y los puestos en que se divide dentro de la organización. Sin estos conocimientos la función de personal reduce su eficiencia notablemente en detrimento de la organización.

2.4.6 Colocación de personal.

En esta etapa del proceso los candidatos seleccionados ya han sido contratados y reciben una exposición amplia de la misión de la organización, su historia, sus políticas y objetivos, así como un entrenamiento básico. En esta fase el psicólogo de personal se enfrenta a una decisión fundamental para la regulación del proceso: en qué puesto colocar al candidato contratado.

En muchas ocasiones esta cuestión se encuentra resuelta desde un principio, cuando el candidato ha sido contratado para ocupar un puesto vacante, sin embargo, cuando la contratación se realiza en virtud de otros factores de personal el especialista se ve obligado a considerar diferentes aspectos tanto personales como organizacionales y sociales para colocar al individuo en el puesto que mejor convenga a la persona y a la organización.

2.4.7 Entrenamiento y desarrollo de personal.

Esta etapa tiene como objetivo central incrementar la eficiencia del personal, para ello el psicólogo de personal se vale de una amplia variedad de técnicas de entrenamiento y desarrollo, así como de estrategias de formación y actualización.

Los resultados de esta etapa y sus efectos sobre el proceso de personal se encuentran determinados por el equilibrio existente entre las necesidades individuales del personal y las demandas organizacionales.

En general, los planes y programas de capacitación se diseñan para establecer, desarrollar o modificar habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos del personal, que de acuerdo con los diagnósticos realizados resulten pertinentes para la formación de cuadros de personal estratégicos que permitan dar solución a las demandas actuales y futuras de la organización.

2.4.8 Evaluación del desempeño de personal.

Al observar, registrar y evaluar el comportamiento del personal en el trabajo, esencialmente se está evaluando el grado de éxito alcanzado por el individuo en la consecución de los objetivos organizacionales y por la empresa en cuanto a las decisiones de personal asumidas a lo largo del proceso.

No obstante que la eficiencia del personal dentro del trabajo puede evaluarse de forma objetiva, el psicólogo de personal frecuentemente se enfrenta a juicios de apreciación de carácter subjetivo que dificultan la toma de decisiones. Afortunadamente, en la actualidad estas dificultades pueden salvarse satisfactoriamente mediante la instrumentación de sistemas eficientes de observación y registro que permiten un seguimiento y control permanente del proceso.

Como se puede observar a partir de esta breve exposición del modelo de personal propuesto por W.F. Cascio y de las etapas correspondientes, queda claro que la función de personal como campo específico de intervención del psicólogo constituye un ámbito complejo integrado por múltiples etapas o fases interdependientes, cuyo funcionamiento eficiente depende de un riguroso sistema decisorio coherente y objetivo desarrollado por el psicólogo de personal para la regulación del proceso como un todo.

Con el propósito de ilustrar ampliamente las implicaciones de este modelo para la profesionalización actual de los servicios que presta el psicólogo dentro de las organizaciones modernas, en el capítulo siguiente se presenta un análisis más profundo y pormenorizado de la primera etapa del proceso de personal propuesto en el modelo de W.F. Cascio, donde se muestra la especificidad e importancia actual de la intervención psicológica dentro de las organizaciones en el marco que nos

proporciona la Psicología de Personal, tal y como se ha expuesto en este capítulo, cubriendo así los objetivos de este trabajo.

CAPITULO III

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN LA
ORGANIZACION: UN PUNTO DE VISTA PSICOLOGICO

En este último capítulo, que es por cierto el más extenso del trabajo, se busca poner de manifiesto la creciente importancia del psicólogo en las organizaciones así como la contribución específica de la Psicología de Personal en la profesionalización de la intervención psicológica aplicada a los problemas que plantea el proceso de personal en el ámbito organizacional, particularmente en el terreno de la administración de los recursos humanos.

Para ello, como se indicó al final del capítulo anterior, hemos seleccionado al Análisis y Valuación de Puestos, por ser la etapa inicial del proceso de personal, como tema específico de problematización a partir del cual es posible poner en juego las herramientas teóricas y metodológicas de la Psicología de Personal propuestas en el modelo de W.F. Cascio, con el propósito de ilustrar sus ventajas tanto en la conceptualización del problema como en la aplicación de las herramientas psicológicas que permiten su solución, enfatizando en este caso la articulación existente entre el modelo de W.F. Cascio que ha servido de sustento a este trabajo y el *Sistema Hay* que es una herramienta específica para el Análisis y valuación de puestos con un sustento psicológico de gran importancia.

Las sociedades modernas se han visto en la necesidad de crear entidades organizativas cada vez más complejas y especializadas, con el propósito de enfrentar eficientemente los problemas que plantea al mundo contemporáneo la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos.

Dicho proceso ha sido acompañado por una división y especialización cada vez más profunda tanto del trabajo como del trabajador (cfr. Castaño, 1984).

En este marco, como veremos a lo largo de este capítulo, la descripción y especificación precisa de los puestos de trabajo dentro de una organización, a través de su análisis y valuación sistemática, ha cobrado enorme importancia y con ello la presencia del psicólogo de personal como un especialista de alto nivel que permite a la organización eficientar su gestión.

3.1 Organización, puestos e individuos.

Cada empresa es distinta a las demás, con objetivos propios, y a fin de funcionar eficientemente divide su tarea en varios puestos que a su vez difieren en sus requisitos al igual que difieren las personas que pueden realizarlos (cfr. Reyes, 1988).

En este contexto que nos proporciona la división del trabajo y su especialización dentro de las organizaciones modernas la *Psicología de Personal*, tal y como fue conceptualizada en el capítulo anterior, tiene como reto

principal la optimización del proceso de personal en todos sus niveles, mediante la aplicación de políticas, programas, técnicas y procedimientos que permitan a cada miembro de la organización desempeñarse satisfactoria y eficientemente en el puesto que mejor corresponda a sus capacidades.

La *Psicología de Personal* persigue como meta ideal la evaluación eficiente de las actitudes, habilidades, personalidad, valores, actitudes, intereses, aptitudes, etc. de cada persona, así como someter a prueba tales evaluaciones y colocar a cada individuo que se integra a la organización en el puesto idóneo según sus rasgos individuales y los requerimientos del puesto.

Semejante ideal por supuesto resulta inalcanzable ya que permanentemente puesto e individuo sufren transformaciones dentro y fuera de la organización. No obstante, el hecho de que exista una transformación permanente de puestos e individuos confiere a la *Psicología de Personal* un potencial considerable para mejorar sustancialmente la gestión de los recursos humanos en las organizaciones modernas, buscando siempre el equilibrio ideal entre puesto e individuo.

En toda organización las metas propuestas definen los alcances correspondientes de cada puesto así como el grado de interrelación existente entre todos ellos de modo que su integración funcional permita al final del proceso alcanzar las metas de la organización como un todo (Reyes, op. cit.).

Desde un punto de vista psicológico la organización puede conceptualizarse como un patrón de roles organizacionales donde el análisis de los puestos que conforman a la organización proporciona su programa de acción (Schein, 1987; Cascio, 1980).

En nuestros días el análisis de puestos es de suma importancia para cualquier organización, particularmente en el área de los recursos humanos donde es prácticamente imprescindible ya que dicho análisis supone un profundo entendimiento no sólo de los puestos que componen a la organización sino también de su integración funcional y de los requerimientos de personal subyacentes, constituyéndose por ello en la base programática para la toma de decisiones organizacionales en lo que al proceso de personal se refiere, buscando siempre el equilibrio ideal entre puesto e individuo.

3.2 El Análisis de puestos en la organización.

De acuerdo con lo anterior el Análisis y valuación de puestos no sólo representa el punto de partida del proceso de personal sino también y fundamentalmente la plataforma que le sirve de sustento.

Es su punto de partida en tanto proporciona a la organización las bases necesarias para los procesos de reclutamiento y selección al mismo tiempo que permite al individuo conocer los criterios de orientación necesarios para su contratación, en la medida en que le informa a

través de la descripción específica de las características y requerimientos del puesto lo que la organización espera de él.

El análisis y la descripción del puesto es también insumo necesario para el proceso de capacitación y desarrollo del personal, pues proporciona la información necesaria de cada puesto para estructurar los planes y programas de capacitación.

Es indispensable también en la valuación de los puestos y la estructuración de salarios ya que del análisis de cada puesto y su valuación se desprende el valor que cada puesto tiene dentro de la organización.

Tomando como un todo la información anterior es claro que desde la óptica que nos proporciona la Psicología de Personal **el análisis y la valuación del puesto** responde puntualmente a las necesidades que tienen las organizaciones modernas de contar con un marco programático que les permita sistematizar eficazmente el proceso de personal; pues es a partir de éste que las organizaciones están en condiciones de conocer con toda precisión lo que cada miembro de la organización debe hacer y los requerimientos necesarios para lograrlo eficiente y satisfactoriamente (Reyes, op. cit.).

Como veremos a continuación, la conveniencia actual de realizar un análisis y valuación de puestos dentro de las organizaciones modernas de nuestro país responde al hecho de que por este medio pueden satisfacer distintas necesidades organizacionales .

3.2.1 Necesidad legal del análisis de puestos.

Esta se sustenta en el hecho de que toda relación laboral se establece siempre entre la organización y el individuo, quienes en nuestro país regulan dicha relación mediante documentos legales basados en la "Ley Federal del Trabajo".

De esta manera en el tema que nos interesa el artículo 25 fracción III de la citada ley establece que: "Se debe tener un escrito en el cual se especifique el servicio o los servicios que deberán prestarse, los que se determinan con la mayor precisión posible".

Dicha determinación se realiza desde el punto de vista de la Psicología de Personal justamente a través del *análisis de puestos*, con lo cual se protegen tanto los intereses del individuo como los de la organización.

En la misma dirección, el artículo 47 fracción XI de la citada ley establece que: "El patrón puede rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, si el trabajador desobedece al patron sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado."

La aplicación de esta norma sólo es posible si se cuenta con la descripción y especificación del puesto que proporciona su análisis y que define el "trabajo contratado".

Igualmente, en el artículo 134 fracción IV de la misma ley se establece que: "Es obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad ,

cuidado y esmero apropiados en forma, tiempo y lugar, convenidos".

Nuevamente aquí encontramos reflejada la importancia jurídica del *análisis de puestos* que permite describir y especificar con toda precisión las condiciones laborales del puesto.

Tomados conjuntamente los tres artículos anteriores ilustran con toda claridad el sustento de la *necesidad legal* que toda organización moderna puede satisfacer mediante el análisis y la valuación de puestos, tal y como es concebida por la Psicología de Personal, ya que aquí se describen y especifican las tareas a desempeñar, el tiempo y lugar donde se deben realizar, la forma y eficiencia con que se desempeñará el trabajo en un puesto determinado y el valor que éste tiene para la organización.

Adicionalmente, dentro del marco de la *necesidad legal* que sustenta la presencia del análisis y la valuación de puestos en toda organización moderna encontramos que en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, referido a la capacitación del trabajadores, se establece que: "Todo trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione la capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social."

En este último caso el análisis y la valuación del puesto representa una vez más el insumo básico para la determinación de los planes y programas de capacitación que permiten dar cumplimiento a la ley.

3.2.2 Necesidad social del analisis de puestos.

El hombre moderno pasa gran parte de su vida en el trabajo, ello obliga a las organizaciones a tener presente que durante el tiempo que la persona pasa en la organización no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, deseos, etc. por tanto está obligada a proporcionar al individuo un trabajo que constituya una forma de realización de sus potencialidades (cfr. Arias, 1979).

En este punto, es el delicado equilibrio entre puesto e individuo la fórmula fundamental con que cuentan las organizaciones modernas para satisfacer dicha necesidad. Equilibrio que sólo es posible de buscar a partir de un análisis del puesto que proporcione la información necesaria y suficiente para reclutar y seleccionar al personal más apto a los requerimientos del puesto, con lo que la satisfacción del individuo al realizar un trabajo para el cual resulta apto y competente se verá favorecida.

Por el contrario, si las labores que desempeña el trabajador son motivo de ansiedad, monotonía, aburrimiento, disgusto, desinterés, etc. seguramente nos encontraremos ante un hombre que ha sido rebajado a la

categoría de un componente más dentro de la maquinaria productiva (cfr. Arias, op. cit.).

En relación a lo anterior es indispensable para cualquier organización moderna determinar los contenidos del puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ocupar el puesto a fin de conjugar los intereses del individuo con los de la organización.

3.2.3 Necesidad competitiva del análisis de puestos.

Hoy día toda organización que se considere moderna y competitiva requiere de un desarrollo constante que se refleje tanto en sus puestos como en los individuos que la conforman (Gama, 1992).

Esta demanda de desarrollo competitivo obliga a la organización a una permanente actualización de los puestos y capacitación de los individuos.

Dicha actualización sólo es posible desde el punto de vista de la Psicología de Personal si se cuenta con un subsistema de análisis y descripción de puestos dinámico más que estático. Dinámica que a su vez mantiene en constante movimiento al proceso de personal en su conjunto.

Es así como el psicólogo de personal responde a las demandas constantes de competitividad favoreciendo la especialización del trabajador, su capacitación y el desarrollo permanente de sus recursos humanos dentro de

los márgenes del proceso de personal, alcanzando niveles de equilibrio cada vez mayor entre puesto e individuo.

Resumiendo, para lograr una auténtica división de funciones así como una mayor competitividad dentro de las organizaciones se requiere de un estudio analítico, sistemático, permanente y dinámico de todos los puestos que componen a la organización.

3.3 Otros usos del análisis de puestos.

Este estudio analítico de los puestos no sólo satisface las necesidades anteriores sino que permite a las organizaciones darle otros usos, por ejemplo: A los altos directivos les permite saber con detalle las obligaciones y características de cada puesto, con lo cual obtienen un panorama general del conjunto de puestos y trabajadores que integran a la organización. A los supervisores les permite conocer las labores encomendadas a su vigilancia. Al trabajador le proporciona toda la información necesaria sobre las operaciones y requisitos de su puesto facilitándole con ello su labor. Finalmente, al departamento de personal le permite cumplir puntualmente con todas sus funciones.

3.4 Componentes del análisis de puestos.

Desde el punto de vista de la Psicología de Personal el análisis de puestos comprende dos elementos

principales: la descripción del puesto y sus especificaciones.

Las características personales necesarias para cada puesto se indican en las especificaciones mientras que las condiciones físicas y ambientales del puesto se determinan en las descripciones (cfr. Cascio, 1980).

Históricamente hablando, los primeros métodos empleados en el análisis de puestos partían del supuesto de que los puestos no cambiaban con los individuos que los ocupaban ni por el transcurso del tiempo. Este supuesto que aún prevalece en diversas organizaciones de nuestro país conduce a la descripción del puesto hacia una mera narración de las actividades que se realizan en el puesto omitiendo con ello todos sus componentes dinámicos.

Por el contrario, las técnicas más recientes reconocen el carácter dinámico de los puestos y buscan describirlos en términos de la unidad puesto-individuo.

Esto último es sumamente importante para la Psicología de Personal en la medida en que se establece una base dinámica para formular los requerimientos comportamentales de los puestos, con lo cual se favorece la identificación de cualidades personales para el éxito de un puesto y la satisfacción del individuo en el trabajo.

Tanto los enfoques tradicionales centrados en el puesto como los más recientes orientados hacia la unidad puesto-individuo son aceptados por las organizaciones,

ambos han ayudado al entendimiento de las relaciones que deben existir entre el puesto y el individuo, sin embargo hoy día son cada vez menos las organizaciones que sustentan su análisis de puestos en un enfoque tradicional, justamente porque cada vez es más importante reconocer el carácter cambiante de la unidad existente entre puesto e individuo.

De acuerdo con lo anterior, en la actualidad el análisis de puestos debe ser realizado también para adquirir "...un entendimiento preciso de las necesidades de la organización en relación al problema de la selección de personal, para que el psicólogo pueda formular en consecuencia hipótesis sólidas acerca de las relaciones entre la predicción del desempeño eficiente en el puesto y los criterios de selección empleados." (Casio, op. cit.).

Por todo lo anterior podemos afirmar que dentro del proceso de personal el análisis y valuación de puestos diseña y apuntala toda la estructura de la organización a través de la delimitación precisa de los roles organizacionales, jerarquizados e interdependientes.

En este sentido, las responsabilidades de un individuo dentro de la organización independientemente de cualquier jerarquía quedan acotadas en el análisis de puestos evitando con ello tanto el sobreesfuerzo como la duplicación de funciones, con lo cual se promueve desde la estructura misma de la organización la eficiencia y

armonía entre los individuos y departamentos que la conforman.

Se trata pues de una herramienta que puede ser utilizada de muy diversas maneras en cada una de las etapas del proceso de personal.

Decíamos anteriormente que las descripciones y especificaciones de puestos se formulan a partir de dos aspectos fundamentales: los requerimientos de la tarea y los requerimientos de la persona.

Los primeros hacen referencia a los componentes organizacionales del puesto que incluyen tanto al equipo de trabajo como al orden que debe mantenerse dentro del espacio de trabajo, su división en actividades específicas, los procedimientos, métodos, técnicas que lo conforman así como los estándares de ejecución. En base a esta información se elabora la *descripción del puesto* o declaración escrita de lo que el titular del puesto debe hacer en éste, cómo lo debe hacer y por qué lo debe hacer.

A partir de esta descripción se procede entonces a determinar los requerimientos del personal que incluyen conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, capacidades, etc. demandadas por el puesto, las cuales al formularse por escrito constituyen la *especificación del puesto*.

La especificación del puesto proporciona en este sentido estándares de aceptación mínimos para la selección y posterior desarrollo del recurso humano y

tienen como objetivo delimitar las características personales que son pertinentes para el reclutamiento, selección y colocación del individuo, incluyendo información relativa a la preparación de la persona, su experiencia, capacitación vocacional, etc.

Resumiendo, desde el punto de vista que sustenta este trabajo, mientras las descripciones de puesto tienen validez informativa para el análisis de puesto en tanto expresan con precisión el contenido del mismo, su ambiente y las condiciones de empleo; las especificaciones por su parte son válidas para determinar el tipo de persona que cumple con las características necesarias para la ejecución exitosa de la tarea (cfr. Cascio, 1980).

3.5 Realización del análisis de puestos.

De acuerdo con lo dicho hasta el momento es claro que la realización del análisis de puestos es una tarea compleja que demanda del especialista un dominio preciso de diversos métodos de investigación y análisis que le permitan una representación válida y comprensible de las obligaciones, responsabilidades y comportamientos del individuo y la organización. Al respecto Tayson (citado en Cascio, ídem) señala que "el análisis de puestos requiere de una cuidadosa previsión y preparación basada en el conocimiento de los factores psicológicos que

afectan la percepción y ejecución de los puestos así como de los posibles problemas que éstos pueden generar”.

Algunos de los factores más importantes que considera dicho autor son:

1.- El carácter vital de los puestos: Los puestos se convierten en algo vivo cuando los ocupa la gente, por lo que su análisis debe ser dinámico y no estático.

2.- Las diferencias individuales: Se refieren a las diferentes percepciones que tienen del puesto los trabajadores, sus superiores, los compañeros y los subalternos, y que configuran un marco psicosocial de valoración del trabajo.

3.- La dinámica organizacional del puesto: La cual se refiere al conjunto de interrelaciones que constantemente se establece entre el puesto y su entorno organizacional.

4.- La apropiación del puesto: Este factor se refiere al proceso de posesionamiento que realiza el individuo en relación al puesto que ocupa considerándolo como suyo, así como al consecuente rechazo de toda intrusión en el mismo.

Teniendo presentes estos factores tanto Cascio como Tayson, coinciden al considerar que la realización del análisis de puestos dentro del proceso de personal puede dividirse en dos etapas: una preparatoria o formativa y otro ejecutoria o analítica.

3.5.1 Etapas del análisis de puestos.

La *etapa preparatoria o formativa* es una fase de consulta en la que el psicólogo de personal se entrevista con los ejecutivos, supervisores, representantes sindicales y trabajadores de la organización con el propósito de:

1.- Familiarizarse con el clima y la estructura organizacional.

2.- Explicar a los diferentes actores de una manera cuidadosa, detallada y sensible los propósitos del análisis de puestos.

3.- Dar a conocer a la organización los métodos, técnicas y procedimientos que se utilizarán para realizar el análisis de puestos.

4.- Demostrar a aquellos cuyo puesto se analiza que el enfoque general para la tarea se basa en el respeto, la transparencia, el entendimiento y la cooperación mutua, en beneficio tanto del trabajador como de la organización.

Bien podría decirse que es un etapa de sensibilización en la que el especialista no sólo pretende informarse e informar a la organización de lo que va a hacer sino también crear un clima propicio para realizar su tarea.

En cuanto a la *etapa ejecutoria* esta supone la instrumentación sistemática de diversos métodos, técnicas y procedimientos de investigación y análisis que proporcionen la información necesaria y suficiente para

la descripción y especificación de los puestos que integran a la organización. A continuación se describen algunos de los métodos, técnicas y procedimientos utilizados durante el análisis de puestos.

3.5.2 Métodos, técnicas y procedimientos del análisis de puestos.

Tenemos en primer lugar a la *Observación directa* mediante la cual el analista, con la operación en marcha, observa y registra a los trabajadores en sus puestos. Los registros pueden realizarse en formato de prosa o sobre algún tipo de lista u hoja de trabajo.

Las observaciones pueden incluir una muestra representativa de comportamiento, un comentario, un incidente, etc. Al respecto Cascio (op. cit.) señala algunas limitaciones de este método.

1.- Requiere de mucho tiempo para observar en forma adecuada todos los puestos ya que en cada uno de éstos se debe invertir un tiempo considerable para apreciar sus fluctuaciones y dinámica en diferentes condiciones.

2.- No hay sustituto de la experiencia personal del puesto y los resultados de las observaciones pueden ser distorsionados intencional o inintencionalmente. Los trabajadores especializados, por ejemplo, pueden hacer parecer más difíciles los puestos si así lo desean. Asimismo, las habilidades especiales aplicadas con destreza por el trabajador pueden hacer parecer a los puestos más fáciles de lo que realmente son.

3.- La conducta que se observa formalmente está influida de manera inevitable por el acto de la observación.

4.- Existe gran diferencia entre la observación de puestos gerenciales y manuales. Con frecuencia no hay forma de que un observador pueda obtener algún tipo de imagen o evaluación exacta de los procesos mentales implicados en uno u otro caso. Lo mismo sucede con la presión personal, las actividades contemplativas o las de planeación así como con las relaciones interpersonales cuya sutileza escapa a la observación directa y que sin embargo forman parte permanente del trabajo.

Otro método empleado en la realización del análisis de puestos es la **Entrevista** señalada por diferentes autores (i.e. Cascio, 1980; Reyes, 1988) como un método comunmente empleado para establecer tareas, obligaciones y comportamientos necesarios dentro de un puesto que incluye actividades estandarizadas o no estandarizadas o para labores tanto físicas como intelectuales.

En la entrevista el individuo actúa como su propio observador reportando actividades y comportamientos inobservables para el analista.

El éxito de este método depende en gran medida de la habilidad del entrevistador, por lo que es importante que éste procure una atmósfera cómoda en la que el entrevistado se sienta libre para describir sus obligaciones y responsabilidades.

Las entrevistas se realizan con los trabajadores, sus supervisores inmediatos y cualquier otra persona que pueda proporcionar información sobre el puesto.

Este método es utilizado en el análisis de puestos con más frecuencia que la observación directa pues permite al analista formular cuestionamientos para aclarar el resultado de alguna observación casual y comparar la percepción de unos individuos con otros.

Algunas limitaciones del método de entrevista que puede enfrentar el especialista son:

1.- La distorsión de la información intencionada o no, por ejemplo, si un trabajador sabe o piensa que el resultado del análisis puede influir en su salario, éste puede exagerar algunas responsabilidades y minimizar otras.

2.- Para corroborar la información de un puesto es necesario entrevistar a varios empleados así como a superiores inmediatos y subalternos que conozcan el puesto.

Evidentemente ni la observación directa ni la entrevista por sí misma o en forma conjunta permiten una realización plena del análisis de puestos, por ello existen otros métodos, técnicas y procedimientos de los que se vale el analista para ejecutar su tarea.

Otro método también utilizado es la elaboración de **Diarios** donde el analista delimita las áreas de descripción del puesto sobre las que requiere información y solicita al ocupante del puesto que analice su propio

desempeño durante un cierto periodo de tiempo, registrando la información de cada área requerida en forma de un diario.

Los datos autoregistrados se pueden tomar por periodos prolongados y proporcionar con ello una imagen más confiable de la naturaleza del puesto asimismo pueden ser un soporte para conducir entrevistas ulteriores con los trabajadores.

Las limitaciones principales que presenta este método son:

1.- La información autoregistrada en los diarios no siempre permite una verificación exacta de sus contenidos.

2.- Los diarios suelen estar cargados de contenidos altamente subjetivos.

3.- La tarea de autoregistro diario, si se prolonga demasiado puede convertirse para el trabajador en una simple rutina que termina por realizar de forma mecánica.

Aunado a los métodos anteriores encontramos el método de **Cuestionarios** el cual constituye un instrumento estandarizado, considerado como uno de los métodos más baratos y rápidos en su aplicación.

Adicionalmente, cuando se trata de cuestionarios estructurados el analista cuenta con un instrumento potencialmente amplio para cuantificar la información obtenida y procesarla en forma automatizada.

La principal desventaja de este método radica en que el analista no tiene un contacto directo con el trabajador.

Como parte del método de cuestionarios encontramos también los *Inventarios de tareas* y las *Listas de revisión* que se usan frecuentemente para obtener información acerca de un trabajo u ocupación.

Desafortunadamente en ambos casos se trata de instrumentos centrados en el puesto más que en su ocupante lo que dificulta la identificación de los aspectos dinámicos de la tarea.

Alternativamente y también como parte del método de cuestionarios se ha desarrollado más recientemente el *Cuestionario de análisis de posición* el cual de acuerdo con Cascio (op. cit.) constituye un valioso instrumento para el análisis de puestos cuyos contenidos están orientados hacia el trabajador más que hacia la tarea permitiendo con ello analizar estadísticamente los elementos dinámicos del puesto.

Dicho instrumento fue desarrollado por McCornick, Jeannete y Mechan en 1972 (Cascio, ídem) y ha mostrado mayor utilidad en puestos de manufactura en comparación con puestos técnicos, profesionales y gerenciales, lo cual constituye su principal limitación.

Dentro de la misma gama de métodos de cuestionario encontramos al *Inventario de análisis ocupacional* diseñado para utilizarse como guía vocacional o como instrumento de exploración ocupacional. En éste se

pretende contemplar aspectos del puesto orientados tanto a la tarea como a la persona. Aquí se combinan elementos de los inventarios de tareas y de las listas de revisión así como del cuestionario de análisis de posición y del método de diario.

En este inventario se incluye una autodescripción que permite a quienes lo realizan relacionar sus preferencias y necesidades individuales con varias áreas y requisitos ocupacionales.

De acuerdo con Cascio (op. cit.) este instrumento ha venido ganando cada vez mayor terreno dentro del análisis de puestos por su confiabilidad y flexibilidad. Su principal limitante es que requiere de una ardua labor para la aplicación e interpretación de los resultados.

Hasta aquí dejamos la descripción del método de cuestionarios en sus diferentes modalidades y pasamos ahora al método conocido como **Incidentes Críticos** el cual involucra la colección de una serie de anécdotas que atañen al comportamiento laboral, las cuales han sido reunidas por diferentes actores relacionados con el puesto como son los supervisores, compañeros, subalternos, etc. donde se describen desempeños especialmente eficientes o deficientes.

Lo valioso de este método es que reúne en un sólo cuadro las dimensiones estáticas y dinámicas del puesto.

Cada anécdota describe los siguientes aspectos:

- 1.- Qué generó el incidente y bajo qué contexto ocurrió.

2.- Qué hizo el individuo para considerarlo efectivo o inefectivo.

3.- Qué consecuencias se perciben de este comportamiento.

4.- Cual es el control que tuvo el empleado sobre dichas consecuencias.

De esta manera el analista cuenta con una muestra amplia de observaciones de un gran número de puestos y empleados. Dos son las principales limitaciones de este método, por un lado, el tiempo que requiere la compilación de las anécdotas y su clasificación y, por otro, que se refieren a casos extremos mientras que en el análisis de puestos lo que se busca es el promedio.

Pese a estas limitaciones el método de incidentes críticos sirve muy bien al especialista para definir los requisitos de desempeño clave así como para diagnosticar problemas de desempeño en el puesto. De ahí que junto con los otros métodos, sea considerado como una herramienta práctica para el análisis de puestos (Cascio, ídem).

Hasta aquí la descripción de los diferentes métodos, técnicas y procedimientos más comunmente utilizados en el análisis de puestos.

3.6 El Sistema Hay: Un marco conceptual para el análisis y valuación de puestos desde la Psicología de Personal.

Como se pudo observar a lo largo de todo el apartado anterior ninguno de los métodos utilizados resulta por sí

mismo capaz de proporcionar al especialista toda la información que requiere para el análisis de puestos. Situación que lo obliga a combinar varios o todos ellos con el propósito de obtener la información necesaria y suficiente que permita sustentar el análisis de puestos realizado.

Esto último conlleva la necesidad de disponer por parte del especialista de un marco conceptual unitario que le permita organizar la información obtenida a través de los diferentes métodos y sistematizar e interpretar sus resultados para llegar finalmente a la descripción y especificación de cada uno de los puestos que conforman a la organización.

Sin dicho marco conceptual unitario la mera aplicación de los métodos descritos resulta estéril pues por sí mismos estos métodos sólo constituyen herramientas para el acopio de información pero de ninguna manera proporcionan al especialista los criterios de conceptualización pertinentes para la interpretación de los datos.

Para ello es indispensable aplicar a los resultados obtenidos una serie de criterios descriptivos y explicativos que sirvan de fundamento al proceso de interpretación que demanda todo análisis de puestos.

Al respecto son escasas las alternativas con que cuenta el psicólogo para realizar dicho análisis. Una de estas alternativas la encontramos en el **Sistema HAY** para el análisis y valuación de puestos.

Dicho sistema como veremos a continuación se articula dentro de la lógica del modelo de Psicología de Personal propuesto por Cascio (op. cit.) el cual nos ha servido como sustento para el análisis realizado en este trabajo.

Los principios metodológicos y técnicos de este sistema son la base fundamental con que cuenta el psicólogo de personal para la instrumentación del análisis de puestos, la administración de la compensación y el desarrollo de los recursos humanos en la organización, lo que lo convierte en un instrumento de dirección sumamente valioso.

De acuerdo con los principios del *Sistema Hay* toda organización representa un centro de aplicación e integración de recursos cuya transformación está determinada por la misión de la propia organización.

Una vez definida su misión cada organización debe establecer también las acciones que le permitan alcanzar los resultados que la misión ha delimitado.

Dichas acciones indican no sólo la realización de una actividad humana sino también y fundamentalmente una responsabilidad en el logro de las metas organizacionales propuestas.

Normalmente esta responsabilidad trasciende las fronteras individuales de ahí que en toda organización prevalezca la necesidad de fraccionar dicha responsabilidad en términos de funciones y niveles, donde cada fracción de responsabilidad corresponde a lo que en

el *Sistema Hay* se denomina como el contenido de un puesto.

3.6.1 Los contenidos del puestos en el *Sistema Hay*.

De acuerdo con este sistema los contenidos de cada puesto pueden diferenciarse de otros en términos del número y tipo de funciones que afecta, la forma en que afecta a dichas funciones, los marcos normativos que condicionan su acción, los resultados que debe alcanzar y el impacto de sus resultados sobre la misión de la organización.

Para determinar cada uno de estos aspectos el *Sistema Hay* establece, al igual que la Psicología de Personal, al Análisis de Puestos como el punto de partida del proceso en la medida en que dicho análisis permite identificar no sólo los aspectos coyunturales de una acción sino también y fundamentalmente, los aspectos estables de dicha acción, que en última instancia permiten relacionar a cada puesto con su entorno organizacional a través de los resultados o las finalidades significativas del puesto.

Según este enfoque la descripción del puesto derivada del análisis correspondiente deberá especificar en forma objetiva los contenidos de responsabilidad que le son inherentes.

En términos generales el *Sistema Hay* propone los siguientes criterios que toda descripción de puestos debe considerar:

- 1.- Identificación General del Puesto.
 - 1.1.- Título de puesto.
 - 1.2.- Titular del puesto.
 - 1.3.- Jefe inmediato.
 - 1.4.- Ubicación.
 - 1.5.- Analista.
 - 1.6.- Aprobación del Titular del puesto.
 - 1.7.- Visto Bueno del Jefe Inmediato.
- 2.- Propósito general del Puesto.
 - 2.1.- Acción que realiza.
 - 2.2.- Elemento normativo.
 - 2.3.- Resultado significativo.
- 3.- Finalidades del Puesto.
 - 3.1.- Actividades principales.
 - 3.2.- Funciones principales.
 - 3.3.- Resultados principales.
- 4.- Entorno del Puesto.
 - 4.1.- Situación organizacional.
 - 4.2.- Puestos que le reportan.
 - 4.3.- Propósito general de dichos puestos.
 - 4.4.- Procesos para su supervisión y control.
 - 4.5.- Procesos que administra.
 - 4.6.- Principales relaciones internas.
 - 4.7.- Propósitos de las relaciones internas.
 - 4.8.- Principales relaciones externas.
 - 4.9.- Propósitos de las relaciones externas.
 - 4.10.- Participación en comisiones organizacionales.
 - 4.11.- Propósitos de las comisiones organizacionales.

- 4.12.- Propósitos de la participación.
- 4.13.- Areas de decisión.
- 4.14.- Libertad de acción.
- 5.- Dimensiones del Puesto.
 - 5.1.- Cifras de sus resultados significativos.
 - 5.2.- Cifras de los recursos que administra.
- 6.- Condiciones especiales de trabajo.
- 7.- Actividades.

El *Sistema Hay* no sólo proporciona este conjunto de criterios para describir los contenidos de un puesto sino también define el procedimiento que se debe seguir para cumplir con dichos criterios.

3.6.2 Procedimiento del *Sistema Hay* para realizar el análisis de puestos.

En términos generales el procedimiento propuesto incluye:

1.- La selección del analista.

En este punto el psicólogo de personal selecciona entre los integrantes de la empresa a quienes por su experiencia, discreción y capacidad de análisis, pueden realizar la tarea.

2.- La capacitación del analista.

Una vez seleccionados los candidatos el psicólogo de personal los capacita y entrena en los métodos, las técnicas y los procedimientos que se utilizarán para

realizar la descripción del puesto o los puestos correspondientes.

3.- La evaluación del analista.

Concluida la capacitación el psicólogo de personal evalúa a los candidatos propuestos en el manejo objetivo y preciso de los métodos, las técnicas y los procedimientos que van a utilizar determinando en función de los resultados quiénes participarán como analistas.

Estos tres rubros iniciales corresponden a la fase formativa o preparatoria del análisis de puestos dentro del modelo de Cascio que hemos venido sustentando, mientras que los cuatro rubros restantes y que se describen a continuación corresponden a la fase ejecutoria.

4.- Aplicación de los métodos, las técnicas y los procedimientos por el analista.

El analista pone en operación los métodos, las técnicas y los procedimientos necesarios para realizar su tarea. Estos incluyen entrevistas, observaciones, registros, diarios, etc.

5.- Redacción de la descripción del puesto por el analista.

Una vez obtenida y sistematizada la información el analista presenta al psicólogo de personal la redacción final de la descripción del puesto, quien a su vez la revisa y aprueba.

6.- Revisión y aprobación de la descripción del puesto por su titular.

El ocupante o titular del puesto revisa la descripción del analista haciendo observaciones para su corrección hasta aceptar todos sus contenidos con la aprobación subsecuente.

7.- Revisión y aprobación de la descripción del puesto por el jefe inmediato.

Con el propósito de que la descripción del puesto sea un vehículo de comunicación y compromiso entre el ocupante y su jefe inmediato, el *Sistema Hay* establece su revisión conjunta por parte de ambos actores hasta alcanzar la aprobación del jefe inmediato.

3.6.3 Aplicaciones de la descripción de puestos.

Una vez que la descripciones han sido revisadas y aprobadas por las diferentes instancias participantes siguiendo el procedimiento propuesto en el *Sistema Hay*, la organización cuenta entonces con un valioso instrumento de dirección que permite entre otras cosas:

- 1.- Documentar una realidad que sirva de vehículo de comunicación no sólo para el titular del puesto y su jefe inmediato sino para toda la organización.
- 2.- Clarificar los resultados del puesto y su impacto en la misión de la organización.
- 3.- Comparar los puestos de la empresa en términos de su distribución y agrupación por finalidades.
- 4.- Fijar y controlar los objetivos organizacionales.
- 5.- Actualizar la estructura y función organizacional.

3.7 La Valuación de Puestos en el Sistema Hay.

Como instrumento de dirección las descripciones de puesto constituyen el insumo básico para su valuación objetiva.

De conformidad con los principios de la Psicología de Personal, el Sistema Hay establece que la valuación de puestos debe efectuarse en términos del aquí y el ahora, se trata de una *valuación en acción* más que en abstracto.

Para realizar esta *valuación en acción* el Sistema Hay asume como base fundamental del proceso a la unidad existente entre puesto e individuo. Con ello lo que se enfatiza es la realización de puesto en función de las demandas que éste plantea y las capacidades del individuo para cumplirlas, siendo la conjunción de ambos aspectos el parámetro decisivo para su valuación.

Al respecto el Sistema Hay establece dos factores a considerar en el proceso de valuación los cuales son comunes a todos los puestos en las organizaciones modernas.

El primer factor ha considerar en el proceso de valuación son las **Habilidades** las cuales comprenden el conjunto total de conocimientos, experiencias y capacidades exigidas por el puesto para el pleno cumplimiento de sus finalidades, independientemente de como se hayan adquirido.

Para la medición objetiva de este factor el sistema identifica tres diferentes tipos o niveles de habilidades

pertinentes al proceso de personal y acordes con el punto de vista de la Psicología de Personal que hemos venido sustentando.

El primer nivel se refiere a la *Habilidad Técnica o Especializada* donde se cuantifica el "saber" requerido por el puesto en cuanto a conocimientos y experiencias profesionales o técnicas en el uso de métodos, procedimientos, dispositivos, sistemas y herramientas de operación.

El segundo nivel considera a la *Habilidad Gerencial* donde se evalúa la capacidad requerida por el puesto para integrar, armonizar, coordinar y dirigir actividades, funciones y recursos de diversa índole.

Finalmente, en el tercer nivel encontramos a la *Habilidad Social o Interpersonal*, dentro de la cual se evalúa la capacidad requerida por el puesto para establecer relaciones interpersonales tales como el comprender, motivar o desarrollar a las personas en favor de su realización personal y profesional buscando siempre su integración organizativa.

Hasta aquí la referencia al primer factor considerado por el Sistema Hay en el proceso de valuación de puestos. Pasemos ahora al segundo factor denominado **Solución de Problemas** el cual se refiere a la actividad intelectual requerida por el puesto para identificar problemas inherentes al puesto y ofrecer soluciones eficaces.

Dentro de este factor se evalúan aspectos como el *Marco de Referencia* en que se sustenta el individuo para identificar los problemas y proponer las soluciones. También se evalúa la *Complejidad del Problema* en términos de los procesos de solución que se demandan en el puesto.

El *Impacto de los Resultados* es otro de los aspectos que se ha de considerar en la evaluación de este factor, en este caso la evaluación se realiza mediante inferencias directas o indirectas que permiten determinar el grado en que las actividades del puesto contribuyen al logro de la misión organizacional. Por último tenemos que considerar a la *Magnitud de los Resultados* la cual se refiere al volumen general de los resultados específicos sobre los que influye el puesto.

La evaluación objetiva de las Habilidades y la Solución de Problemas propuesta por el *Sistema Hay* representa el marco de referencia obligado para toda valuación de puestos sustentada en una orientación psicológica ya que ambos factores comprenden fundamentalmente procesos de orden estrictamente psicológico.

Esto último pone de manifiesto no sólo lo dicho por Cascio (op. cit.) respecto a la importancia que actualmente tiene la Psicología de Personal dentro de las organizaciones modernas sino además, la pertinencia de una aproximación psicológica al proceso de personal ilustrada aquí en el rubro específico del análisis y la valuación de puestos, con lo cual esperamos haber

cumplido el objetivo central de este trabajo, el cual implicaba no sólo presentar un modelo particular de intervención psicológica en las organizaciones sino además y fundamentalmente analizar las aportaciones de dicho modelo para la profesionalización de la intervención del psicólogo en las organizaciones modernas de nuestro país. El tema seleccionado para cumplir con estos propósitos permitió no sólo una comprensión más amplia de lo que representa hoy día la Psicología de Personal sino también profundizar en el conocimiento de las herramientas psicológicas que hacen posible transformar a las organizaciones en centros de trabajo más eficientes, humanos y satisfactorios.

CONCLUSIONES

Hoy día difícilmente se puede poner en duda la enorme importancia que tienen los recursos humanos dentro de las organizaciones modernas. Bien puede decirse que de ellos depende el carácter competitivo de cualquier organización y con esto su sobrevivencia.

Por tal razón no debe sorprendernos la proliferación de propuestas organizativas encaminadas a satisfacer los requerimientos que la Función de Personal plantea a la luz de las nuevas transformaciones en el estatuto de los recursos humanos.

Sin embargo, no todas las propuestas realizadas tienen un asiento psicológico que favorezca la intervención profesional y especializada del psicólogo en los ambientes organizacionales, por el contrario, muchas de estas propuestas desdibujan su función específica asignándole tareas propias de otras disciplinas.

El caso más frecuente lo encontramos en el terreno de la administración de los recursos humanos donde el psicólogo participa desempeñando funciones que nada o casi nada tienen que ver con la Función de Personal tal y como ésta ha sido conceptualizada en el presente trabajo, es decir, como el campo de intervención específico del psicólogo en el proceso de personal.

De hecho, la Psicología de Personal, particularmente el modelo de W.F. Cascio que sirvió de sustento a este trabajo, pretende corregir esta situación definiendo

desde un principio el ámbito de intervención propio del psicólogo así como su contribución específica al proceso de transformación de las organizaciones modernas para convertirlas en centros de trabajo más eficientes y competitivos al mismo tiempo que más humanos y satisfactorios.

La tarea no es sencilla por el contrario su complejidad demanda del psicólogo un arduo trabajo en el cual se ponen en juego sus conocimientos y experiencia para la aplicación sistemática de los principios teóricos y metodológicos propios de su disciplina en la solución de los problemas humanos de la organización.

Si, como afirma W.F. Cascio (op. cit.) "...los indicadores económicos, políticos, sociales y jurídicos actuales, permiten hacer alguna predicción, ésta sería que la Psicología de Personal jugará un papel cada vez más significativo dentro de las organizaciones en la última década de este siglo así como en el siglo XXI" (p. 166).

Semejante optimismo se sustenta en los beneficios que trae consigo la aplicación de este modelo en las entidades organizativas, pues con él se llena un vacío importante dentro del campo de los recursos humanos cuya conceptualización se había mantenido al margen durante largo tiempo.

Y es precisamente la Psicología de Personal la que al cubrirlo permite profesionalizar la participación del psicólogo en las organizaciones como un especialista de

alto nivel cuyas aportaciones favorecen el logro de los objetivos organizacionales, al perfeccionar los procesos de integración del individuo con su puesto de trabajo.

Es el equilibrio óptimo entre puesto e individuo la meta que se propone alcanzar la Psicología de Personal al intervenir directamente en el diseño, la definición y aplicación de aquellas políticas, estrategias, métodos, técnicas y procedimientos organizativos que atañen a la función de personal.

Recordemos que desde la perspectiva que sustenta este trabajo es la unidad puesto-individuo el núcleo articulador del proceso de personal. De ahí que sea precisamente esta unidad el punto hacia el cual se dirigen cada una de las intervenciones que realiza el psicólogo a todo lo largo del proceso de personal.

Desde el análisis y valuación del puesto hasta la evaluación final del desempeño, pasando por la planeación de los recursos humanos, su reclutamiento, selección, colocación y capacitación, en todas y cada una de estas etapas del proceso de personal el psicólogo interviene siempre para favorecer el equilibrio óptimo entre el individuo y su puesto de trabajo.

La competitividad y eficiencia al igual que la satisfacción y realización personal se pueden lograr en las organizaciones modernas si el proceso de personal es encauzado hacia el fortalecimiento del equilibrio pleno entre puesto e individuo. Cualquier error en este plano

que debilite dicho equilibrio irá en detrimento de los propios objetivos organizacionales.

Aquí radica en nuestra opinión el interés creciente de las organizaciones modernas en la Psicología de Personal como un componente necesario para su transformación y por supuesto que aquí radica también nuestro interés al realizar este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Acle, T. Perfil profesional del psicólogo y situación actual de la enseñanza de la psicología en México. En: Urbina S. (ed.) **El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva**. U.N.A.M., México, 1989.
- Arias, G.F. **Excelencia en liderazgo: Experiencia con un instrumento para detectar necesidades y retroalimentación**. Mimeo, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México, 1979.
- Cascio, W.F. **Applied psychology in personnel management**. Prentice Hall, New Jersey, 1980.
- Castañón, D. **Crisis y desarrollo de las organizaciones**. U.N.A.M., México, 1984.
- Coriat, B. **El taller y el cronómetro**. Siglo XXI, México, 1982.
- Chiavenato, I. **Administración de recursos humanos**. McGraw Hill, México, 1988.
- Davis, K. **El comportamiento humano en el trabajo**. McGraw Hill, México, 1983.
- Dessler, G. **Administración de personal**. Prentice Hall, México, 1979.
- Fleishman, E. y Bass, A. **Estudios de psicología industrial y de personal**. Trillas, México, 1984.
- Gerardo, P. El psicólogo en el trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría. En: Urbina S. (ed.) **El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva**. U.N.A.M., México, 1989.
- Grados, E.J. **Las funciones del psicólogo del trabajo**. Mimeo, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México 1989.

- Hall, R.H. **Organizaciones: estructura y proceso**. Prentice Hall, México, 1993.
- Hay de México. **Conceptos y metodología del Sistema Hay**. Manuales de Entrenamiento, México, s/f.
- Herrera, T.S. **México ante el tratado de libre comercio**. El Financiero, México, 20 de agosto de 1994.
- Ibarra, C.E. y Montaña, H. **Historia del pensamiento administrativo**. Mimeo, U.A.M., México, 1989.
- Ibarra, C.E. y Montaña, H. **Mito y poder en las organizaciones**. Trillas, México, 1987.
- Mouret P. **Recursos humanos clase mundial**. Ponencia presentada en el III Congreso Iberolatinoamericano de la FILACYD: Desarrollo Humano y Competitividad. México, 1991.
- Peniche, L. **Las perspectivas de la psicología del trabajo**. En: Urbina, S. (ed.) El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. U.N.A.M., México, 1989.
- Quiñones, V.I. y Mateu, B.M. Los paradigmas de la psicología industrial organizacional: Perspectiva Histórica. **Revista de Psicología General Aplicada**, 1984 Vol. 39, N° 1, pp. 167-190.
- Reyes, P.E. **El análisis de puestos**. Limusa, México, 1988.
- Rice, A.K. **The enterprise and its environment**. Tavistock Publications, London, 1963.
- Rios, S.A. y Paniagua, A. **Orígenes y perspectivas de la administración**. Trillas, México, 1979.
- Robbins, P.S. **Comportamiento organizacional**. Prentice Hall, México, 1985.
- Schein, E.H. **Psicología de la Organización**. Prentice Hall, México, 1987.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. **Ley Federal del Trabajo**, Talleres Gráficos de la Nación, México, 1994.
- Siegel, L. y Lane, I. **Psicología de las organizaciones industriales**. Continental, México, 1980.
- Strauss, G. y Sayles, L.R. **Personal: problemas humanos de la administración**. Prentice Hall, México, 1981.
- Trist, E. **Organizational choice**. Tavistock Publications, London, 1963.
- Virgen, A. **Desarrollo humano y competitividad: Reto del futuro**. Ponencia presentada en el III Congreso Iberoamericano de la FILACYD: Desarrollo Humano y Competitividad. México, 1991.