

El uso de una herramienta singular de análisis del empleo para cerrar la brecha entre la definición y la especificación del empleo

**Escrito por: Dr. Lilach Sagiv (Universidad Hebrea de Jerusalén)
Shoshi Surkis y Sandy Erez (HRVision Ltda.)**

Introducción

HRVision, un proveedor líder de instrumentos de evaluación de la próxima generación, introduce un dispositivo automático de perfilado de puestos de trabajo que combina el análisis del empleo y la determinación posterior de la batería de tests asociada. Este dispositivo conceptual singular, llamado **SavvyWizard**, permite la creación automática, dentro de la empresa, de perfiles de empleos específicos a la organización, al definir elementos esenciales del puesto que podrían afectar más profundamente el desempeño en el trabajo.

Utilizando un cuestionario sofisticado en línea, **SavvyWizard** funciona como un "consultor computerizado / psicólogo organizacional", que asiste al gerente de trabajo, al supervisor o al personal de recursos humanos, a desglosar el empleo específico en sus componentes que se miden y sopesan respecto a su importancia en el empleo en sí. Al marcar respuestas en el **Wizard de análisis del empleo (Job Analysis Wizard)**, produce un perfil del empleo muy preciso que refleja los matices individuales y singulares inherentes a cada puesto de trabajo. Esto se realiza mediante un mecanismo singular que traduce el análisis del empleo directamente a los atributos correlativos alojados dentro de una batería de test auxiliar.

El perfil que resulta incluye una serie de tests que son más pertinentes para el puesto de trabajo, junto a un algoritmo singular de puntaje, el que calcula e indica la idoneidad de los candidatos en el informe de predicción de desempeño consiguiente.

Información teórica preliminar

La selección se basa en la suposición que debido a la varianza en algunos atributos y características personales, las personas varían en el grado de compatibilidad para cierto puesto de trabajo. Esta compatibilidad es producto del grado de adaptación entre las características del puesto (es decir, los requisitos, las demandas), y las características de la persona (por ejemplo: las capacidades, los rasgos y las motivaciones).

La investigación realizada en el pasado acerca de la correspondencia entre la persona y el entorno, se centraba por lo general en la adecuación entre las personas y los entornos ocupacionales (“P-E fit” - “correspondencia entre la personalidad y el entorno”- para revisiones y meta-análisis, ver Spokane, 1985; Asulin & Meir, 1987; Tranberg, Slane, & Exeberg, 1993), o entre individuos y organizaciones (“P-O fit”, - “correspondencia entre la personalidad y la organización” - por ej., ver Chatman, 1989, 1991; Edwards, 1991).

En cambio, la teoría de HRVision postula que la selección no sólo concierne la congruencia con la ocupación ni sólo trata de la congruencia con la organización. De hecho, las organizaciones seleccionan a los candidatos para **empleos** específicos. Un empleo específico en una organización es la conjunción de las características de una ocupación específica y las de una organización específica.

A fin de seleccionar en forma óptima las personas para los distintos puestos, es necesario combinar en conjunto los procesos del análisis del empleo y de especificación del empleo.

El **análisis del empleo** es el proceso de recolección de información acerca de las características del puesto de trabajo (Harvey & Wilson, 2000) – información acerca de lo que se ha hecho en el trabajo, en términos de actividades, tareas y requisitos. El análisis se refiere tanto a la frecuencia como a la importancia de las distintas actividades y tareas. Los expertos en este campo utilizan la información recopilada a través del análisis del empleo para generar la **especificación del empleo** (es decir, las características personales en términos de conocimiento, capacidades, talentos, rasgos de la personalidad y motivaciones) que es necesaria para realizar el trabajo y que hará, por ende, que un candidato sea el más apropiado para este empleo.



El proceso del análisis del empleo es ampliamente utilizado en organizaciones y es considerado crucial para formar la base de los procesos de selección, así como otras tareas de gestión de recursos humanos, tales como una evaluación del rendimiento, la capacitación o la planificación de la fuerza de trabajo (Morgeson & Campion, 1997). A la fecha, hay varios métodos e instrumentos para la recolección de la información acerca del empleo (Gibson 2001). Sin embargo, varios problemas caracterizan a los distintos instrumentos disponibles hasta el momento, entre otros: la ambigüedad conceptual (es decir, una mezcla entre el análisis del empleo y el análisis de la especificación); un enfoque reducido a empleos pertinentes sólo a industrias específicas; y cuestionarios que presentan una extensión que no es práctica (muchas veces, los cuestionarios contienen unos 200 elementos e incluso más) (para una reseña, ver Gibson, 2001).

HRVision Ltda. ha desarrollado un instrumento conceptualmente innovador para el análisis del empleo que saca provecho de la yuxtaposición entre las características ocupacionales y organizacionales, tal como se reflejan en el empleo en cuestión. Esta herramienta completamente automatizada, **SavvyWizard**, constituye la próxima generación de las herramientas de análisis de empleos. **SavvyWizard** fue diseñado para superar algunos de los problemas que se habían encontrado durante el uso de las herramientas de análisis existentes.

En primer lugar, **distingue entre los procesos complementarios de análisis del empleo y de especificación del empleo. En la etapa inicial, los procedimientos de SavvyWizard se enfocan sólo en el análisis del empleo.** Los gerentes deben informar acerca de la frecuencia y la importancia de diversas tareas y actividades para ofrecer terrenos para el análisis de especificación a seguir. Con la conclusión de la etapa de recopilación de la información, las respuestas al análisis del empleo son analizadas automáticamente, mediante un depósito sofisticado y amplio de pericia profesional. Este análisis luego discierne e identifica entre los requisitos multifacéticos del empleo en todos sus aspectos y asigna los tests de personalidad y los tests psicométricos apropiados, relacionados con cada uno de dichos requisitos.



Como tal, el **SavvyWizard** se diferencia de otros sistemas actualmente en el mercado por la esencia. En la medida en que demarca entre dos procesos intrínsecamente relacionados: el análisis del empleo y la especificación del empleo, y vincula los módulos de test directamente con los requisitos.

Además, el wizard está construido en base a un modelo teórico de análisis de empleos, al estar incorporados en sus entornos inherentes (por ejemplo, las organizaciones). De este modo, la información recopilada en la etapa del análisis del empleo toma en cuenta la forma en que el papel y la tarea en cuestión se forman y se configuran dentro de la **organización específica**.

Aún más, a partir de una **teoría de ocupaciones**, el wizard distingue entre los distintos componentes - o aspectos- del empleo, y analiza a cada uno por separado. Esto produce un cuerpo de información más rico y sofisticado acerca del empleo en cuestión, ofreciendo así un mejor aporte para la segunda etapa de la especificación del empleo.

Finalmente, esta nueva herramienta es **fácil de utilizar** y relativamente breve y eficiente.

En el desarrollo del cuestionario se tomaron en cuenta varios aspectos metodológicos. Para aumentar la fiabilidad, las diferentes preguntas en la encuesta fueron diseñadas para aumentar la estandarización mediante una formulación clara e intentando evitar las expresiones ambiguas. Las escalas de respuestas si bien son de naturaleza descriptiva, permanecen los más congruentes posibles para ofrecer, explicar y ejemplificar posibles respuestas alternativas, reduciendo al mínimo las interpretaciones subjetivas. Para aumentar aún más la fiabilidad, solicitamos a varios gerentes en cada organización que completaran la encuesta, y de este modo, hicimos posible que el wizard estableciera una fiabilidad entre jueces.

El SavvyWizard: un nuevo instrumento para el análisis del empleo

El **SavvyWizard** es un cuestionario de análisis de empleo que refleja un modelo de capas múltiples de análisis de empleo. Está diseñado para identificar los requisitos del empleo, en términos de los aportes de los trabajadores – qué debe hacerse, cuánto, con qué frecuencia, bajo qué circunstancias, etc. La información recopilada por el wizard es luego utilizada para analizar las especificaciones del empleo y desarrollar un sistema apropiado de selección. Este sistema de selección es específico a las necesidades del empleo en cuestión, tal como está incorporado dentro de la organización.

Identificación de los principales componentes del empleo

El paso básico y más importante en el proceso de análisis del empleo de HRVision es el procedimiento de identificación de los principales componentes del empleo. Mientras que algunos empleos son simples y homogéneos, la mayoría de los empleos modernos son complejos e incluyen varios componentes, cada uno de los cuales supone diferentes actividades y requisitos.

Para identificar los principales aspectos de contenido de cada empleo, el Wizard se basa a la taxonomía de campos ocupacionales de Holland (Holland, 1985, 1997, ver también Walsh & Holland, 1993). En esta taxonomía, la más aceptada en la investigación vocacional, Holland distingue entre seis tipos de campos ocupacionales (llamados “entornos”).

Cada categoría ocupacional está caracterizada en términos de las actividades más y menos comunes en ella, y las capacidades y habilidades más y menos requeridas.

Las columnas 1 a 4 de la Tabla 1 describen los seis grupos ocupacionales. El wizard presenta a los empleadores una lista de 17 categorías ocupacionales – creadas a partir de la clasificación de Holland - y les solicitan identificar hasta 4 de dichas categorías que reflejan los principales componentes del empleo (la columna 5 de la Tabla 1 representa la lista de las categorías ocupacionales incluidas en el wizard).

Tabla 1: Taxonomía de seis campos ocupacionales de Holland

| Campo ocupacional | | Objeto de trabajo | Actividades | SavvyWizard – componentes del empleo |
|--------------------------|---|--|---|--|
| Realista | R | Máquinas, instrumentos, materiales físicos | Manipulación sistemática de objetos, instrumentos y máquinas para producir o fijar un producto tangible. | Ingeniería, habilidades técnicas, transporte, labor manual, seguridad |
| Investigativo | I | Pensamientos e ideas | Investigación sistemática, simbólica y creativa de fenómenos físicos, biológicos y culturales, para poder comprenderlos. | Investigación y desarrollo |
| Artístico | A | Materiales físicos, verbales o virtuales | Actividades libres, ambiguas, no estructuradas, manipulando materiales físicos o verbales para producir productos artísticos. | Diseño artístico |
| Social | S | Gente | Trabajo con otras personas para guiar, enseñar, ayudar, consultar y curarles | Enseñanza y capacitación, Consejo y/o tratamiento personal, tratamiento físico |
| Empresariado | E | Gente | Trabajo con otros para conducir, dirigir y manipularlos para alcanzar objetivos organizacionales o financieros | Venta, marketing, publicidad y desarrollo comercial. Gestión de medios de comunicación, derecho y judicial |
| Convencional | C | Números, formularios, administración | Manipulación sistemática y estructurada de números, datos y formularios para clasificar, arreglar y organizarlos. | Servicio al cliente Administración, Finanzas |



Tras la identificación de los principales componentes del empleo, se les pide a los gerentes que realicen un análisis en profundidad de cada uno de los componentes centrales del empleo, en relación a cuatro aspectos.

A continuación, presentamos la descripción del modelo de cuatro capas.

Modelo de capas múltiples del análisis del empleo

El análisis en profundidad consta de cuatro capas concéntricas que emanan del centro como sigue: I) la evaluación de las principales características del empleo en sí (“complejidad del empleo”), II) el análisis de la autonomía y la autoridad que el empleo brinda al empleado (“estructura de responsabilidades”), III) el análisis de la naturaleza de las interacciones interpersonales (“relaciones interpersonales”) y IV) el estudio del entorno externo en el cual se sitúa el empleo (“entorno externo”).

I. Complejidad del empleo

La primera capa (la interior) del modelo de análisis en profundidad del empleo se enfoca en las principales características del empleo en sí. Éstas incluyen un análisis de las tareas y las obligaciones requeridas por los empleados, junto a los problemas y los retos que deben enfrentar y las habilidades a obtener.

El Wizard evalúa tres aspectos de la complejidad del empleo:

1. La complejidad del aprendizaje: ¿Cuál es el nivel de aprendizaje necesario para el empleo?
2. La complejidad de los problemas: ¿Cuál es la naturaleza de los problemas que los empleados enfrentan en este empleo?
3. Habilidades específicas: Los empleos (y diferentes componentes de los empleos) varían en la medida en que requieren diversos conocimientos específicos y habilidades.

II. Estructura de las responsabilidades

La segunda capa analizada para cada uno de los principales componentes del empleo es la estructura de las responsabilidades que caracterizan al empleo, la que abarca:

1. la autoridad en la toma de decisiones: a) el grado de autoridad que un empleado tiene al tomar decisiones relacionadas con su trabajo; b) el grado de flexibilidad del trabajo.
2. la independencia al emprender el empleo: a) el grado de independencia que tienen las personas para modelar sus trabajos: estructura, forma y ajuste de sus empleos.

III. Naturaleza de las relaciones interpersonales

La tercera capa del análisis del empleo es más externa y atañe a la naturaleza de las relaciones que tienen los empleados con las distintas personas en el entorno del empleo inmediato, así como con personas fuera de la organización.

El **SavvyWizard** analiza cuatro aspectos de las relaciones interpersonales: (1) la necesidad de crear relaciones con otros; (2) la necesidad de convencer e influir en otros; (3) la naturaleza de la competencia que el empleo le exige al empleado encarar; y (4) la naturaleza de interdependencia en las relaciones con otros.

IV. El entorno exterior

La capa más externa del análisis trata del entorno externo en el cual los empleados realizan sus trabajos – tanto en la organización como un todo, así como en el mundo exterior, fuera de la organización.

1. Distracciones del entorno

Los entornos de trabajo varían en la cantidad de distracciones físicas que plantean a sus empleados. Las distracciones físicas pueden incluir disturbios auditivos, visuales y de otro tipo, que podrían interferir en la realización del trabajo. Los trabajos difieren tanto en el tipo como en la cantidad de distracciones que abarcan.

2. Fuentes de estrés

El estrés es otra característica principal del entorno en el cual la gente trabaja. Varias fuentes de presión pueden caracterizar a un empleo. Estas fuentes de estrés pueden ser inherentes a la naturaleza del trabajo o resultado de la forma en que el entorno de trabajo fue diseñado, tales como: a) sobrecarga – ya sea cuantitativa o cualitativa, o ambigüedad; b) incertidumbre y falta de claridad respecto a los requisitos, las responsabilidades y las obligaciones del empleo y /o c) los conflictos de las tareas o las demandas.

3. Cambios en el entorno

El último aspecto analizado por el **SavvyWizard** se refiere a los entornos externos en los cuales actúa la organización. Específicamente, las organizaciones varían en la dinámica del entorno en el cual gestionan sus actividades – algunas organizaciones trabajan en entornos relativamente estables, donde suceden pocos cambios; mientras que otras organizaciones actúan en un entorno muy dinámico, donde la competencia cambia rápidamente y la organización debe ser lo suficientemente flexible y rápida para reaccionar a las condiciones cambiantes y las demandas.

Informe de desempeño predictivo

Teniendo en cuenta que todo proceso de selección está sujeto a un nivel de predicción, se asume que todo aumento en el nivel de correspondencia entre las competencias y los requisitos del puesto, resultará en un aumento proporcional de la validez predictiva. Como tal, el objetivo subyacente del proceso de análisis del empleo (al completar el cuestionario del Wizard) es ofrecer información clara y significativa acerca de los factores necesarios para un desempeño óptimo en el puesto de trabajo, para que sea posible vincularlos a la fase del test. Al cerrar la brecha entre una definición del empleo propiamente teórica (en base a los requisitos específicos del empleo) y los módulos de tests asociados, seleccionados y sopesados, la solución es capaz de ofrecer una ventaja singular respecto a los sistemas existentes, al crear un flujo dinámico entre ambos elementos cruciales del proceso de evaluación del candidato: la definición específica del empleo y la batería de tests específica.



Generado simultáneamente con la conclusión de una sesión de test, el Informe de desempeño predictivo ofrece información concluyente y un comentario adjunto acerca del candidato y su compatibilidad general para el empleo previsto. El informe desglosa en rangos de puntajes óptimos para cada capacidad o atributo (como se deriva directamente de los requisitos específicos del empleo) y ofrece información clara y enfocada acerca de cada uno de los aspectos anteriormente mencionados. La belleza y la claridad de este informe radican en la combinación de un puntaje numérico y descripciones verbales a lo largo de varias representaciones con barras de colores, al referirse al empleo específico.

Conclusión

El **SavvyWizard** representa un verdadero avance en la amplitud y el alcance de una herramienta de creación de perfil de empleos, gracias a su capacidad de desglosar el proceso de análisis del empleo, de por sí complejo, en elementos accesibles, analizados y luego reconectados mediante algoritmos sofisticados. La metamorfosis que resulta de los requisitos del empleo en un conjunto de tests relacionados, permite eliminar en gran medida la discrepancia que se encuentra por lo general entre los requisitos del empleo y el perfil asociado. Como tal, la solución constituye un salto espectacular al superar los retos que debe enfrentar hasta el personal más veterano: a) ofrece una definición apropiada y medida de los elementos del empleo; b) la composición del conjunto de tests y c) ofrece una evaluación concluyente y clara y un dispositivo de clasificación que indica la compatibilidad entre el candidato y el empleo.