

*CAPÍTULO III*

*METODOLOGÍA*

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3. Introducción

A lo largo de este capítulo determinaremos el método mediante el cual propondremos un modelo más adecuado para la generación de descripciones de puestos; asimismo se definirá el tipo de investigación a realizarse. Finalmente, se establecerán nuestras necesidades de información y la manera en la que esta será recopilada.

#### 3.1 Necesidad de obtener información

Las descripciones de puestos son un tema fundamental en la literatura sobre el área de recursos humanos y de administración de personal, sin embargo, la teoría, en el mayor de los casos, hace referencia a un formato estandarizado que no cumple ya con las necesidades de las empresas en constante cambio y evolución. Es esta la razón por la que consideramos la importancia de revisar las teorías y proponer una metodología que permita incorporar los cambios de las empresas en la medida en las que éstas evolucionan. Si bien las descripciones de puestos son un tema ya analizado, la teoría se está volviendo obsoleta.

#### 3.2 Especificación de los objetivos de investigación

Tras haber detectado la necesidad de generar descripciones de puestos más flexibles han sido planteados los siguientes objetivos para nuestra investigación.

### 3.2.1 Objetivo general

Desarrollo de una metodología que permita diseñar descripciones de puestos de trabajo flexibles, capaces de ser adaptadas a las necesidades particulares de cada empresa, logrando con esto individuos con mayor claridad en sus funciones y en su entorno, de acuerdo a sus capacidades y habilidades, eliminando con ello los formatos estandarizados.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar una investigación sobre las descripciones de puesto, las competencias laborales y su importancia para las organizaciones.
- b) Elegir un mecanismo adecuado para la identificación de competencias laborales, así como, de su nivel de exigencia para puestos específicos.
- c) Identificar las redes de interacción de cada puesto.
- d) Proponer un modelo para la realización de descripciones de puesto de trabajo, que permitan:

- Mayor flexibilidad
- Identificar factores de éxito
- Claridad de funciones
- Comprensión del entorno

### 3.3 Determinación del diseño de la investigación y fuentes de datos

Dada la finalidad de la metodología de describir los puestos de trabajo de las empresas, podría considerarse el presente proyecto como descriptivo, si embargo como la finalidad del proyecto es la generación de la metodología y no de las descripciones, este estudio es de carácter exploratorio y no descriptivo.

Hernández, Fernández, y Baptista (2000) define el estudio exploratorio como aquel que se “efectúa, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. Como mencionamos previamente las descripciones de puestos ya han sido analizadas; sin embargo, nunca desde la perspectiva de hacerlas específicas a cada empresa considerando las características propias y los factores de cambio, a través del uso de una metodología.

La información para el desarrollo del proyecto es producto de fuentes principalmente *primarias*, como son libros y artículos de journals. Es importante enfatizar que parte de la información obtenida es proporcionada por la empresa en estudio (Hernández, Fernández, y Baptista, 2000).

### 3.4 Procedimiento de recolección de datos

Para realizar la recolección de datos Hernández, Fernández, y Baptista (2000) sugieren tres puntos importantes a considerar, los instrumentos de medición, la aplicación de los mismos, y por último, la codificación de los datos.

### 3.4.1 Instrumentos de medición

Para poder realizar la obtención de las competencias laborales necesarias en la metodología de la tesis habremos de hacer uso de cuatro instrumentos propuestos por Fletcher (2000): técnica de función de puestos, panel de expertos y análisis de incidentes críticos; que a continuación serán explicados.

#### 3.4.1.1 Análisis funcional

El análisis funcional es producto de la escuela funcionalista en Inglaterra, surgió de la intención de desarrollar y adaptar un adecuado sistema de formación y capacitación en ese país en el año de 1980. Para el año de 1986 se formó el sistema nacional de competencias, NVQ por sus siglas en inglés, así como el consejo nacional (NCVQ). Sin embargo, este modelo se fue adecuando y mejorando conforme se encontraron sus límites y deficiencias de la propuesta original (Mertens, 1996).

El objetivo primordial de la herramienta es el de analizar y comprender las relaciones entre el sistema y el entorno. Es importante enfatizar que si bien analiza a la organización o función busca destacar la importancia de su entorno, y con ello no nos

referimos sólo al entorno interno, si no al mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales (Mertens, 1996).

Es esta la razón por la que es importante reconocer que cada unidad de trabajo es el entorno de otra, como también los es el mercado para la organización (Mertens, 1996).

Problema, resultado y posibles soluciones son las fuentes de información que permiten el desarrollo del análisis funcional, al buscar estas causalidades entre estrategias de solución y resultados. En resumen el análisis funcional es un instrumento comparativo (Mertens, 1996).

Cuando la finalidad es determinar competencias laborales el instrumento permite comparar los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparándolas entre sí, para después lograr determinarlas (Mertens, 1996).

Ningún análisis es una garantía incluyendo el funcional, si embargo, en la medida en que las circunstancias sean más diversas que confirmen las habilidades y conocimientos requeridos de los trabajadores, mayor valor de conocimiento de la función tendrán los resultados del análisis (Mertens, 1996).

En conclusión para la Organización Internacional del Trabajo (OTI) (2003) este estudio es el más adecuado para generar las competencias laborales dentro de una

organización. Por esta razón habrá de ser el eje fundamental para la detección de las competencias específicas de cada puesto y es útil en palabras de Fletcher (2000), cuando:

- Se trabaja con papeles genéricos (por ejemplo, administración, Ventas)
- Efectuar un análisis en toda la organización
- Proponerse identificar las competencias y las actitudes interfuncionales
- Desarrollar competencias para las Calificaciones Vocacionales Nacionales
- *Proponerse desarrollar competencias internas de la empresa dentro del formato de las Calificaciones Nacionales*

#### 3.4.1.2 Técnica de función de puestos

De acuerdo con Fletcher (2000) esta técnica es útil “cuando se analizan puestos. Utilícelo si desea dividir los puestos en las tareas que los constituyen. Si bien el nombre correcto de esta técnica es función de puesto, lo que de hecho se identifica en primer instancia son habilidades”. Este instrumento tendrá la finalidad de corroborar la información obtenida en el análisis funcional.

#### 3.4.1.3 Panel de expertos

El panel se refiere básicamente a un grupo de gente con experiencia en un área en particular. Este tiene como objetivo el análisis y la discusión de diferentes temas en la organización con la finalidad de proponer soluciones a problemas o mejoras de la

empresa (Hooghiemstra, 1996). A lo largo de este estudio será de gran importancia para la aplicación de las técnicas previamente mencionadas.

### 3.4.2 Aplicación de los instrumentos

Las tres herramientas de medición que mencionamos anteriormente se aplican de la siguiente manera.

#### 3.4.2.1 Análisis fundamental

Consiste principalmente en detectar el propósito fundamental de cada uno de los puestos y comenzar a desglosarla en funciones cada vez más pequeñas y específicas, que darán como resultado los elementos de competencia Fletcher (2000).

El primer paso a seguir es mediante un panel de expertos, el cual es detallado más adelante, se define cual es el propósito fundamental del puesto. Este propósito fundamental es importante que sea redactado como la OIT (2003) lo propone:



**Figura 3.1** Redacción de un propósito fundamental

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2003) ¿Qué es un análisis fundamental?  
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/viii.htm#Sistema%20inglés>

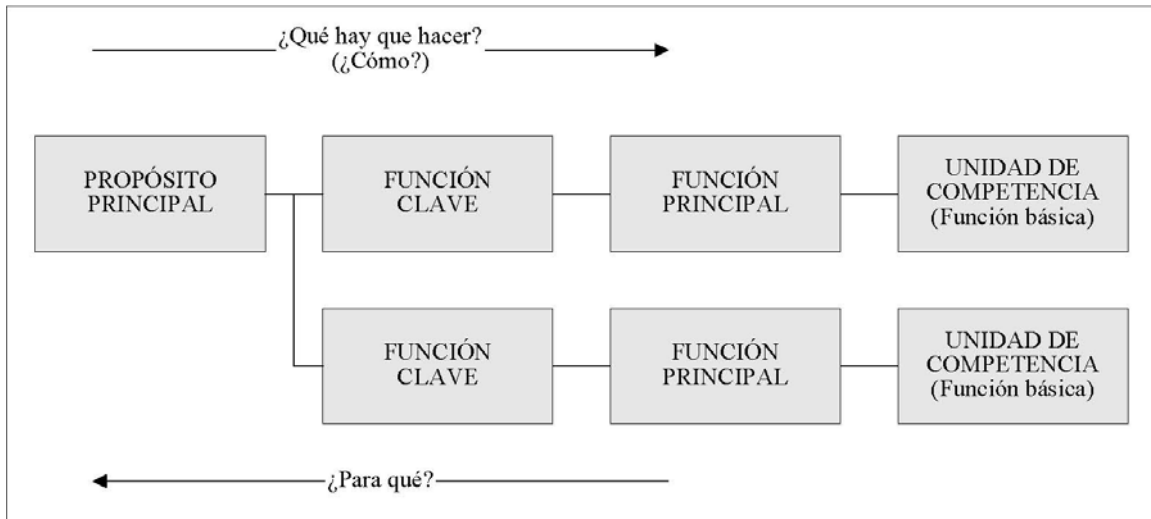


Una vez redactado el propósito fundamental es posible dar paso al desglose por funciones, las cuales para Vargas, Casanova y Montanaro (2001) están divididas en cuatro grupos:

- Funciones claves;
- Funciones principales;
- Funciones básicas (unidades de competencia); y
- Elementos de competencia

Para continuar con el análisis es importante darse cuenta que esté va de lo general a lo particular, desglosando de un nivel al otro con una pregunta ¿Qué funciones son necesarias realizar?

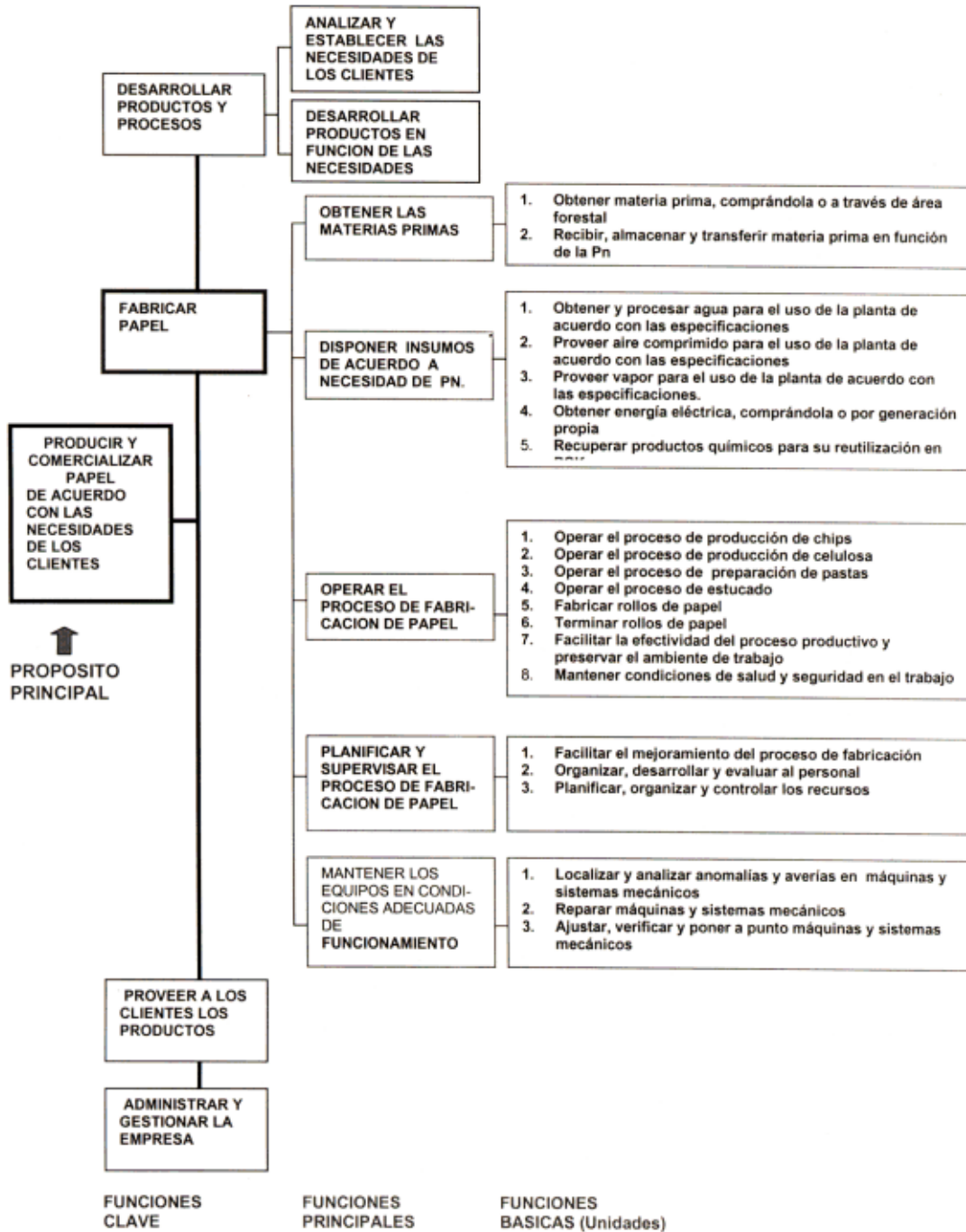
Se comienza por determinar primero cuales son las *funciones claves* para que se lleve a cabo el propósito fundamental. Una vez que se obtienen las funciones claves se determinan cuales son las *funciones principales* correspondientes a cada una de las funciones claves, siguiendo el mismo proceso se obtienen las unidades de competencia (funciones básicas) a partir de las funciones principales, a continuación se presenta un modelo que aclara de forma gráfica este proceso.



**Figura 3.2** Esquema general de un mapa funcional  
 Fuente: Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Cinterfor. P. 46

El esquema anterior representa un mapa funcional, el cual desglosa el propósito principal en las funciones claves, las cuáles posteriormente se profundizan por medio de las funciones principales, quienes finalmente son explicadas por medio de las unidades de competencia. De acuerdo con Vargas, Casanova y Montanaro (2001) si este esquema se lee hacia la derecha nos dice cómo y qué es necesario hacer; si lo leemos en el sentido opuesto nos contesta el para qué.

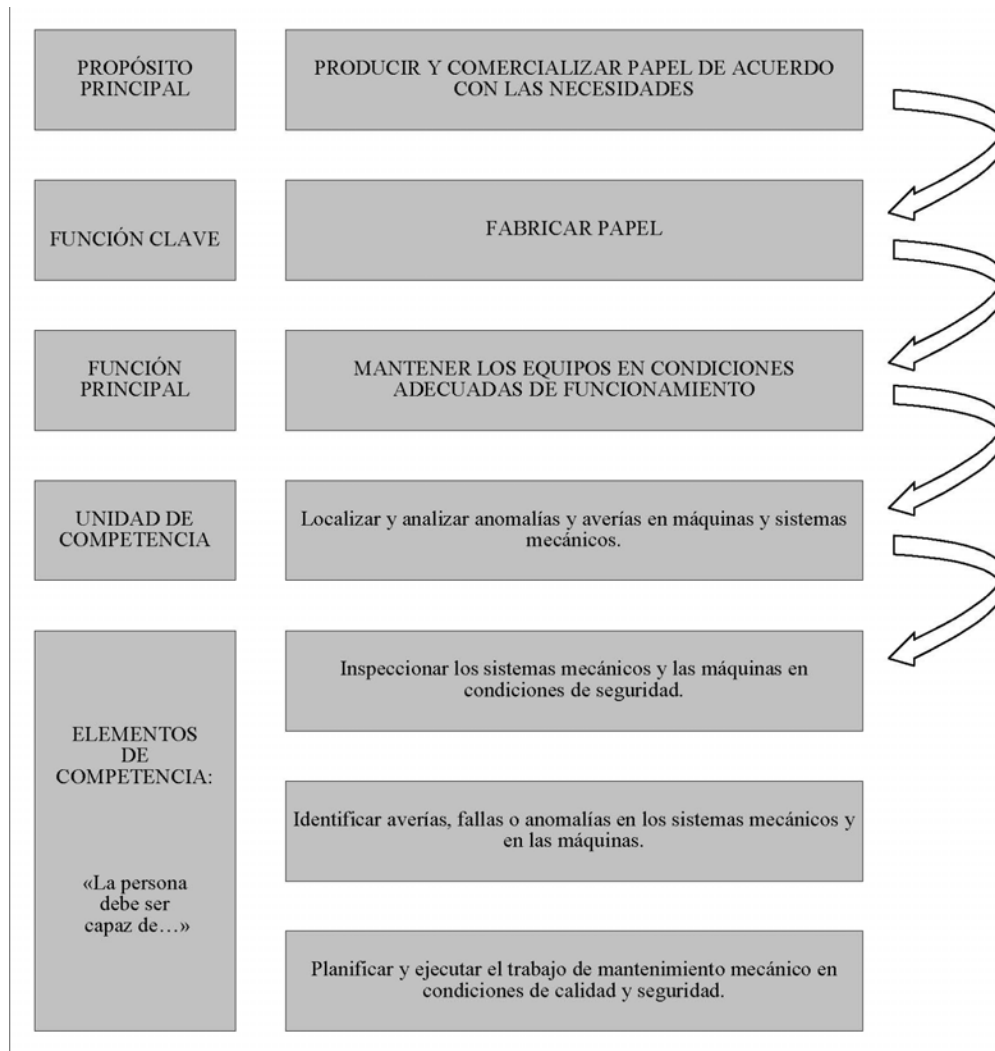
El análisis finalmente nos proporciona las funciones básicas, que son las unidades de competencia o bien los conjuntos de elementos de competencias. Con la finalidad de hacerlo aún más claro a continuación Vargas, Casanova y Montanaro (2001) nos muestra el siguiente ejemplo de una fábrica de papel.



**Figura 3.3** Mapa funcional de una fábrica de papel

Fuente: Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Cinterfor. P. 47

Con la intención de comprender más a detalle el proceso para la formación del mapa funcional Vargas, Casanova y Montanaro (2001) nos ofrece un ejemplo sobre como se desagrega en la figura 3.4.



**Figura 3.4** La desagregación sucesiva en el análisis funcional

Fuente: Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Cinterfor. P. 48

De acuerdo con Mertens (1996) de este análisis surgirán cuatro grupos de competencias laborales:

- Resultados de las tareas;
- gestión / organización de las tareas;
- gestión de situaciones imprevistas;
- ambiente y condiciones de trabajo.

Los cuatro elementos anteriores *tienen* que surgir siempre que se haya llevado correctamente el instrumento.

Una correcta aplicación del instrumento requiere que se esté consciente en que éste busca determinar productos, no procesos, es decir, no debe de ser el foco de atención la manera en la que los individuos realizan los procesos para la obtención del resultado, lo que es importante es el resultado en sí (Mertens, 1996).

El objetivo final de este instrumento es la obtención de elementos de competencia, es decir las competencias específicas motivo de nuestro estudio. Un ejemplo de elemento de competencias específicas se ejemplifica en la figura 3.5.

**Ejemplo de elemento de competencia específica**

- Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y el producto según especificaciones.
- Aplicar medidas de prevención de accidentes y enfermedades profesionales, de acuerdo a la normativa vigente.

**Figura 3.5** Ejemplo de elemento de competencia específica

Fuente: Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Cinterfor. P. 50

## 3.4.2.2 Panel de Expertos

En una discusión en grupo de los puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades, amenazas y factores clave del éxito para la organización, se fijarán de común acuerdo las miras y los retos para el futuro.

Teniendo como punto de referencia esos retos estratégicos, se llega a un acuerdo de la misión que han de cumplir los puestos de trabajo, los papeles o un grupo de personas estudiados por el panel de expertos.

A continuación dentro del panel se identifican las competencias y conductas de esas personas, teniendo en cuenta la información recolectada del puesto y la organización. Para eso se pueden utilizar varias técnicas, sin embargo para efecto del

presente proyecto las técnicas que habrán de utilizarse es la de análisis de incidentes críticos y la de ordenar tarjetas.

Identificación de un número de empleados de la organización que muestran ya las competencias y conductas que son necesarias según los resultados obtenidos por el panel de expertos.

