

Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública

Mikel Gorriti Bontigui

SUMARIO: 1. El puesto de trabajo. 1.1. El origen de las funciones, la legitimidad de las mismas. 1.2. La Organización, los Recursos humanos y la Gestión de Personal. 1.3. Glosario de Términos. 2. El Análisis del Puesto de Trabajo (APT). 2.1. Diferentes métodos y técnicas. Criterios de utilización. 2.2. Metodología propuesta: El análisis de tareas críticas. 2.3. Productos del APT. 3. Intervenciones a partir del APT: Organización; Valoración; Evaluación del Desempeño; Formación; Selección y Carrera. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía.

RESUMEN: Este trabajo describe una metodología de Análisis de puestos de trabajo, desde un modelo de legitimidad y compromiso con el servicio público, comprometido con el desempeño eficaz de las tareas. Se describe cómo obtener la información pertinente para ser aplicada en las distintas herramientas de gestión: el diseño y racionalización organizativa, los criterios para una valoración de puestos acorde con las responsabilidades y complejidad de los puestos, los comportamientos laborales relevantes como contenido fundamental de la evaluación del desempeño, los contenidos y objetivos formativos que el APT identifica, así como los criterios para seleccionar personal y diseñar la carrera a partir de áreas funcionales identificadas mediante conocimientos y destrezas surgidas del APT.

Palabras clave: Análisis de puestos; servicio público; función pública; organización; selección; formación; evaluación del desempeño; carrera.

ABSTRACT: This paper describes a methodology for job analysis (JA), rooted in a model of legitimacy and commitment to public service and aimed to the effective performance of relevant tasks. It describes how to obtain relevant information from experts in order to be used in different management tools: the organizational design and organizational rationalization; the criteria for job classification consistent with the responsibilities and complexity of jobs; the relevant behaviors as the core of the performance evaluation; the content and learning objectives that identifies the JA, and the criteria to select and design the civil servant's career with the functional areas identified through knowledge and skills obtained through the JA.

Key words: Job analysis; administrative effectiveness; public service; job performance evaluation; civil servants career; organizational design; selection design.

1. El Puesto de Trabajo

Un puesto de trabajo es un acotamiento horizontal y vertical de funciones.

El acotamiento horizontal es necesario por la especialización exigida por el entorno complejo y cambiante; porque no todo el mundo puede hacer de todo aunque pueda hacer cosas distintas (polivalencia). El acotamiento vertical es necesario por la necesidad de coordinar los esfuerzos de las distintas divisiones del trabajo (especialidades o competencias legales asumidas). De los distintos acotamientos verticales y horizontales surgen las organizaciones, que no son otra cosa que una estructura formal de relaciones entre puestos para acometer las responsabilidades asumidas por estos, (De la Fuente et al., 1997).

Un puesto de trabajo es un conjunto de responsabilidades reunidas por razón de su proceder o de otros criterios (ámbitos, recursos tecnológicos, territorialidad, etc.). Los puestos se definen con funciones, pero se deciden por tareas. Ambas son actividades bajo la responsabilidad de la Administración pero en lo que a tareas se refiere, esta información está en la experiencia de los trabajadores y es a ellos a quienes hay que preguntar en su condición de expertos (Análisis de Trabajo).

La ausencia de puestos implicaría desorden, desorganización, falta de supervisión, especialización y como resultado, falta de eficiencia (costaría mucho tiempo y recursos aprender a hacer de todo), y de eficacia (la incapacidad e ineficiencia impediría satisfacer las necesidades de los ciudadanos). El número de puestos diferentes obedece a la diferente naturaleza de las responsabilidades asumidas. El número de puestos iguales (dotaciones, plazas) obedece a la cantidad de veces que algo debe ser hecho, porque hay muchos ciudadanos que necesitan lo mismo (carga de trabajo).

1.1. El origen de las funciones, la legitimidad de las mismas.

El entorno complejo que nos ha tocado vivir, los avances tecnológicos y los cambios que ellos generan, la conciencia de concebir la Administración como organización prestadora de servicios para aquellos que con sus impuestos la sustentan, tener que resolver el clásico problema de la relación entre las funciones y los ciudadanos, y la dispersión de puestos artificialmente diferenciados por personalizar, ha obligado a reflexionar sobre qué es un puesto de trabajo en la Administración Pública.

Uno de los primeros resultados de esta reflexión es que de las posibles formas de solventar la dispersión y asegurar que esta no se vuelva a dar, es concebir los puestos desde un punto de vista más general; como roles, más que como un conjunto acotado de tareas concretas (Pritchard y Murlis, 1992; Ward et Alt., 1992; Cascio, 1995; Phalen y Mitchell, 1996; Herriot y Anderson, 1999). Esta necesidad de elevar el concepto de puesto, de liberarlo de la contingencia excesivamente cambiante de la ejecución real y directa, lleva a la diferenciación entre la responsabilidad asumida (función) y la ejecución propiamente dicha (tarea), diferenciación lingüísticamente complicada pero conceptualmente clara.

Ahondando en este argumento, las funciones son propias del puesto independientemente de la forma como ellas se satisfagan; de cómo se lleven a cabo. Las funciones, en tanto que responsabilidades, son estables y pueden ser

satisfechas de distintas maneras o mediante distintos procesos, los cuales pueden variar por los contextos, la tecnología u otro tipo de contingencias, y también por sus ejecutores, por su experiencia, conocimiento, destreza o incluso actitud. La diferenciación función/tarea conlleva la diferenciación entre trabajo (al que se refieren las funciones) y trabajador (al que se refieren las tareas por ser ejecuciones reales hechas por alguien y observables) (Harvey, 1991; Branick y Levine, 2002; Hontagas y Peiró, 1996). Esta diferenciación es el auténtico cambio, el que genera una nueva concepción del Sistema de Organización y Recursos Humanos en las Administraciones Públicas (Gorriti 2012).

Anteriormente, el trabajo y el trabajador eran (y todavía lo son en muchas administraciones) dos realidades que se pensaban juntas, porque en la realidad no existen puestos que no sean hechos por alguien. Esto, que es verdad, no exige que función y tarea sean lo mismo. Es verdad que los puestos los hacen las personas, los desarrollan, los hacen crecer o menguar, mejorar o empeorar, pero también es verdad que las responsabilidades existen independientemente de quién y cómo se ejecuten. En el viejo modelo las características de las personas, su buen hacer o sus especificaciones conocidas, eran lo que previamente definía el puesto. La necesidad de un nuevo puesto, se concebía de forma global, como idea general. Se podría decir que al pensar en un puesto se pensaba primero en la necesidad global que dicho puesto pretendía satisfacer (las menos veces) y luego en la persona (las más), sin pensar en si dicha necesidad era un puesto nuevo o si dichas responsabilidades ya existían o eran simplemente formas de ejecutar funciones asumidas por otros puestos. Describir (y muchas veces valorar) los puestos de forma tan personalizada los hace excesivamente vulnerables, bien sea por razones del/la ocupante (si se va, se muere el puesto), o de la tecnología (la entrada de la ofimática). Al describir y valorar exclusivamente por tareas se pierde la relación de las propias ejecuciones con aquello que las legitima: las necesidades del cliente¹ (administrado) que lo es por razón de alguna competencia legal asumida por la Administración.

La función es el enunciado de un compromiso que la Administración asume con relación a alguna necesidad de un/a administrado/a legitimada por alguna competencia legalmente asumida.

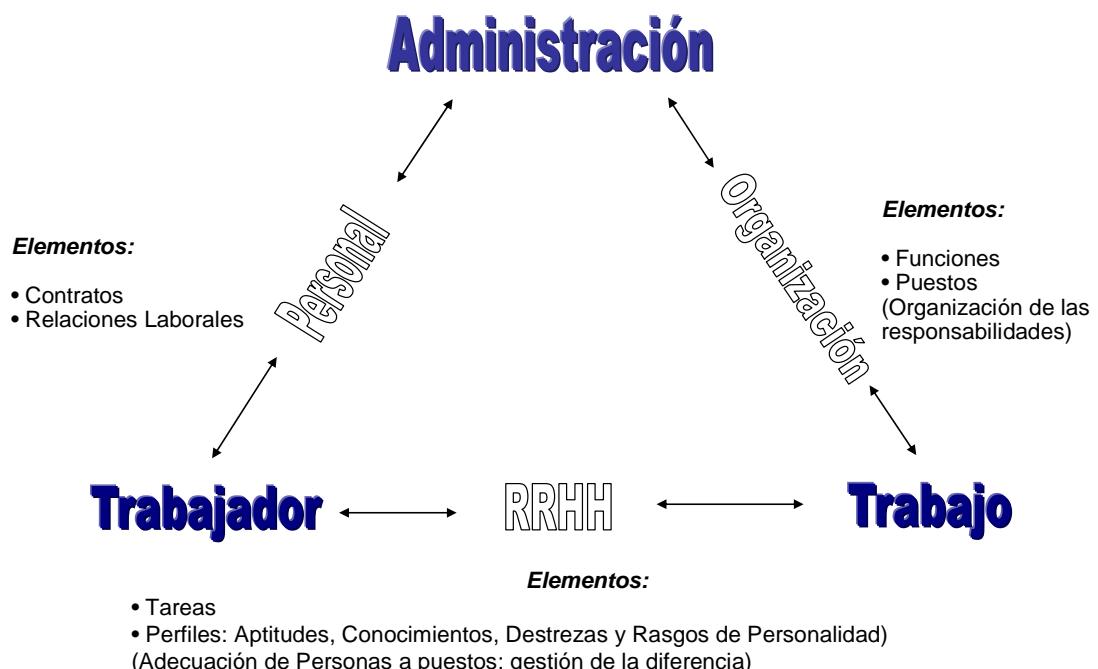
En tanto que responsabilidad, compromete su obligación de "responder" ante la necesidad legitimada por la competencia. No puede haber tarea sin función, ni función sin cliente, ni cliente sin ámbito en el que se justifique legalmente su necesidad. Por tanto la diferenciación función/tarea también permite legitimar las funciones al relacionarlas directamente con un cliente.

1.2. La Organización, los Recursos Humanos y la Gestión de Personal

El puesto como rol, la diferenciación función-tarea, el mundo del trabajo concebido distinto del de el trabajador, la función legitimada por la existencia de clientes legalmente necesitados..., todo ello es también un método a la hora de diseñar la Administración: primero existen las competencias, luego los clientes, luego las necesidades, luego las funciones y por último las tareas. O lo que es lo mismo, el

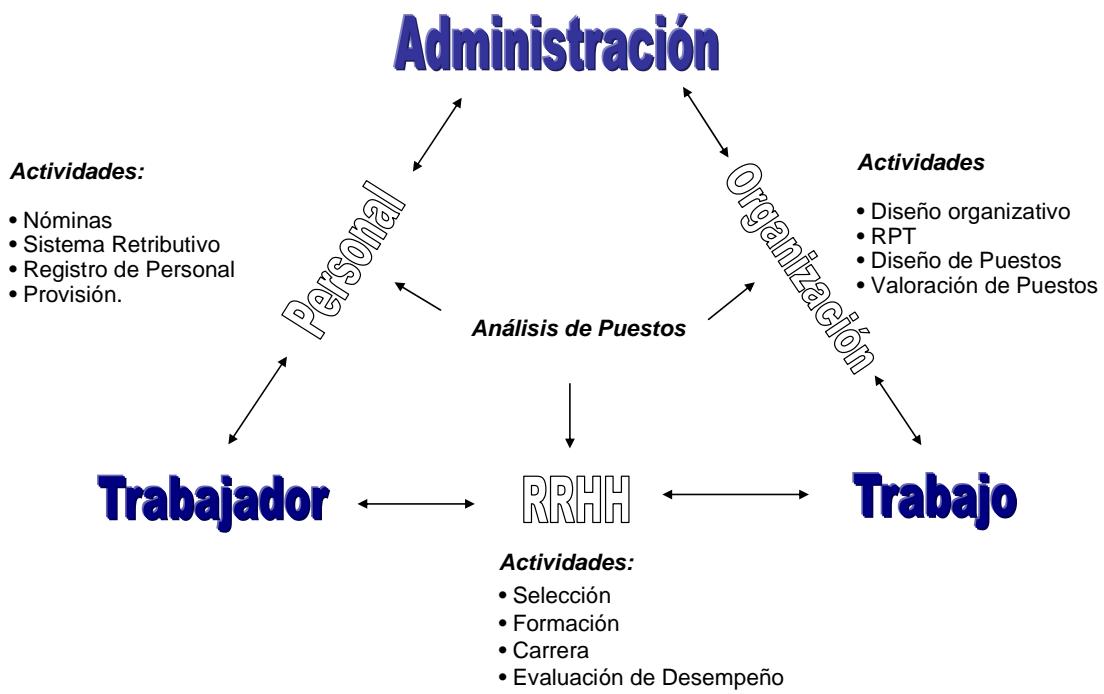
¹ A partir de este momento entiéndase cliente y administrado como sinónimos. Se utiliza más la palabra cliente para destacar el hecho de quien encarna una necesidad. Se puede argumentar que otro término como es del de "derechohabiente", pero parece excesivamente rebuscado.

método para diseñar la Administración en su conjunto consiste en responder a la siguiente secuencia de preguntas: ¿Cómo organizo lo que debo de hacer?, ¿Con quién lo hago?, ¿Qué relación establezco con quien lo hace? Todo esto implica la diferenciación de tres partes o elementos de un sistema interrelacionado. Estas partes son: Organización, Recursos Humanos y Personal. Si lo dibujáramos sería así:



Este es un modelo en el que sus tres campos de actuación implican profesionales con formaciones distintas y criterios de éxito distintos. La novedad radica en la irrupción de los recursos humanos, en las responsabilidades y tareas que la Función Pública asume para adecuar las personas a los puestos; *en la gestión de la diferencia*. Las otras dos, normalmente ya se realizan, no son nuevas, pero a la luz de esta nueva concepción asumen otras responsabilidades y retos, además de aclarar la índole de todas ellas. Esto inevitablemente implica reflexión, diseño y adecuación de las herramientas existentes en cada Administración. Iniciar un proceso de Análisis de Puestos, inevitablemente lleva a este cuestionamiento.

Se debe de insistir en la interrelación de los tres subsistemas. La primera conclusión de esta nueva concepción es que la organización es un subsistema del modelo que tiene sus propias leyes, pero al que también afectan las leyes de los demás y que una intervención en ella tiene implicaciones en los demás subsistemas. Esto debe tenerse muy en cuenta a la hora de abordar análisis de puestos ya que es muy raro encontrar intervenciones de análisis (de recorte o de reforma tan necesaria ahora) que no impliquen, a medio o largo plazo, actuaciones en los demás subsistemas. Ubiquemos ahora las intervenciones o herramientas afectadas en el nuevo modelo.



1.3. Glosario de términos

Seguidamente se expone un glosario de términos organizativos. Son importantes para poder entender la terminología del Análisis de Puestos y para tener un marco de referencia común.

Competencia: Capacidad legalmente reconocida de la Administración para gestionar y elaborar los productos y servicios que satisfacen las necesidades de la ciudadanía o de los administrados, en lo relativo a materias, ámbitos o sectores de interés público. La Competencia es imperativa y de ella se derivan, necesariamente, tres elementos organizativos: Ámbitos, Clientes y Responsabilidades.

Ámbito: Partes del entorno en donde la competencia legal ha determinado clientes. Puede haber ámbitos horizontales o verticales. Los primeros hacen referencia a procedimientos comunes para clientes internos (RRHH, Área Jurídica) y por tanto están más referidos a titulaciones o áreas de conocimiento. Los segundos se refieren a la clásica concepción sectorial del entorno (Urbanismo, Medio-Ambiente, Tráfico, etc.)

Cliente: La primera consecuencia de la existencia de las competencias y los ámbitos es la existencia de clientes (administrados), es decir, personas u organizaciones con necesidades que deben de ser satisfechas por la Administración. Las competencias y los ámbitos delimitan las necesidades respecto de las que son clientes las personas o las organizaciones.

Función: Enunciado de una responsabilidad de producto o servicio que un puesto de trabajo asume respecto de un ámbito. Una función identifica qué se hace o qué se debe hacer. Acorde con los conceptos antes explicados, una función es un compromiso que la Administración asume con relación a alguna necesidad de un cliente que lo es por alguna competencia legalmente asumida.

Dotación-plaza: Los puestos los desempeñan personas, tantas como son necesarias para poder llevar a cabo la cantidad de trabajo exigido por las responsabilidades que asume. Así, los puestos se “dotan” (presupuesto) según el número de personas exigidas. Por lo tanto las dotaciones identifican a los ocupantes y titulares de cada puesto de trabajo. Un puesto de trabajo debe tener tantas dotaciones como personas exige su carga de trabajo.

Desde un punto de vista organizativo la dotación tiene las mismas funciones que el puesto al que pertenece, pero puede tener formas distintas de satisfacerlas en función de las contingencias, contexto y circunstancias organizativas variables de la ejecución de cada caso (condiciones del entorno, jerarquía no estable, coordinación, responsabilidades coyunturales, etc.), y en función de las matizaciones que en las tareas hagan sus ejecutores. Por ello, las tareas de las dotaciones de un puesto pueden ser distintas.

*Jerarquía*²: Condición de un puesto que asume funciones de coordinación y criterio sobre otros con los que comparte responsabilidades respecto de uno o más ámbitos de su competencia. La naturaleza de la coordinación puede ser supervisora (asegurar una consecución de producto o servicio) o controladora (asegurarse una consecución, especificación de producto y plazo mediante corrección de actuaciones).

Tarea: Enunciado de actividad que identifica un proceso mediante el cual se satisface la responsabilidad enunciada por la función. La tarea identifica cómo se hace algo o cómo se debe hacer. Se refiere a los pasos de la ejecución, a qué se hace antes y qué se hace después. Por lo tanto en la mayoría de las tareas se pueden dibujar el proceso que se sigue en su ejecución y por el que se consigue el objetivo (diagramar su flujo).

Así como la función enuncia el compromiso de responder ante algo, la tarea identifica y acota la ejecución misma. Lingüísticamente es muy difícil diferenciar ambas, pero conceptualmente son cosas distintas. Apurando unos criterios para diferenciarlas, se podría decir que:

- Un enunciado de función se compone de un verbo sustantivado, un objeto y un ámbito
- En la función el verbo es, normalmente, más general que en la tarea.
- El ámbito identifica el entorno en el que hay clientes y sobre los que se adquiere la responsabilidad, no tanto la materia o área de conocimiento necesaria para su ejecución, más propio de la tarea.
- Una función, en tanto que enunciado de responsabilidad, se puede poner en valor por la trascendencia para la Administración, pero no es cuantificable su frecuencia, duración o desempeño, más propio de la tarea.

² Esta definición de jerarquía sólo puede aplicarse al mando de naturaleza técnica. Los Directivos Públicos Profesionales no entran en ella.

- Un enunciado de tarea se compone de verbo de acción (más concreto y en infinitivo), objeto sobre el que se realiza la acción y la materia o conocimiento necesario para la ejecución. También puede llevar un complemento circunstancial cuando el contexto o el entorno es trascendente.
- El enunciado de una tarea se refiere a lo que hace un solo puesto. Cuando son varios los puestos implicados en los pasos de la ejecución, se le llama procedimiento.
- Una tarea puede ser medida por su frecuencia, duración, consecuencias, complejidad, calidad de su desempeño y tantos factores como objetivos tenga el análisis de puestos.
- Las funciones son definitorias de un puesto y las tareas los son de las dotaciones del mismo.
- El diseño de la función es responsabilidad de la Administración y su asignación también. El diseño de la tarea también lo es pero con el concurso de expertos/as (normalmente los ocupantes, aunque no siempre) que identifican la mejor forma de hacerlo o el estándar establecido por la Administración.

2. El Análisis del Trabajo (APT)

La conciencia de entender que para hacer operativo el éxito de una organización es necesario un exhaustivo conocimiento del trabajo que se realiza y el que se quiere realizar, no ha sido una constante en la gestión pública. Hasta hace muy poco, la gestión del personal, la organización y la adecuación de personas a puestos se realizaban sobre suposiciones o conocimientos vagos del trabajo. Bajar al detalle de qué y cómo realiza las funciones y tareas un trabajador/a, siendo evidente, no era base para las inferencias y decisiones que se tomaban. Pero el propio desarrollo de las organizaciones en general, la necesidad de formalización que exige la informática, las tecnologías de la información y comunicación, y la globalización, han hecho evidente la necesidad de instrumentos para medir la eficacia. También los imperativos legales de validar muchas de las decisiones tomadas sobre el personal, han obligado a los gestores de personal, a saber en detalle qué es lo que hace su gente y, en definitiva, a tender un puente entre el objetivo general, más o menos abstracto, y la actividad concreta. A todo este proceso la Administración Pública no ha sido ajena desde el momento que ha evolucionado a una organización pública post-burocrática que tiene como criterio de éxito, además de cumplir con la legalidad, la eficacia por la satisfacción de las necesidades de sus administrados y la eficiencia por el correcto uso de los recursos a ella asignados.

2.1. Diferentes métodos y técnicas. Criterios de utilización.

Acometer un análisis de trabajo es un proceso de no retorno en el que los fines originales se extienden a la consecución de todos aquellos para los que éste es susceptible de dar información, ya que, como hemos visto, todos están relacionados. Sin embargo siendo fieles a la literatura, Yates (1977) identificó un criterio previo para clasificar los distintos métodos existentes: saber si los objetivos van dirigidos al trabajo o a los trabajadores/as.

Métodos Orientados al Trabajo

Task Inventory / CODAP (Comprehensive Occupational Data Analysis Program. Christal, 1974)³

En sí mismo el inventario de tareas (IT) (Task Inventory) no es un método concreto o referido a algún autor. Más bien es una fase de un proceso que pretende satisfacer la parte de un APT que va orientada al trabajo. La generación de dicho inventario así como la concepción de lo que es una tarea y lo que se pregunta sobre ella, (tiempo dedicado, material utilizado, etc.) son los principales criterios que diferencian las adaptaciones a las circunstancias de quien lo emplea. Normalmente dicho inventario se genera a través de un grupo de expertos en el puesto, de una revisión de literatura o a resultas de un cuestionario abierto que se administra a una muestra representativa del puesto a analizar y donde los ocupantes de los puestos crean los enunciados de tarea.

El CODAP es un software con diferentes programas, que se aplica al inventario ya realizado. En definitiva es una forma de maximizar los datos producidos por el inventario, con el fin de generar la mayor información posible referida al trabajo analizado. Sus principales programas son:

1. Job Description (JOBDEC)
 - Descripción del trabajo desarrollado según grupos de individuos.
 - Tiempo empleado en la ejecución del trabajo.
 - Tiempo empleado en un grupo de tareas.
2. Group Difference (GRPDIFF)
 - Diferencias en los trabajos de grupos de trabajadores, bien sea por destinos o por categorías jerárquicas.
 - Análisis y definición de los grupos así como informe de las principales diferencias entre ellos.
3. Overlap Group (OVLGRP)
 - Agrupación de trabajos similares en clusters y descripción del trabajo de cada cluster.
 - Determinación de duplicidades y solapes de puestos.
4. Variable Summary (VARSUM)
 - Datos personales y localizaciones de los sujetos trabajando en cada tipo de trabajo o cluster.

Existen otros programas del CODAP que no cito, ellos junto a los ya descritos especifican qué tipo de inventario debe diseñarse. A mi juicio, la filosofía de este método, conforma el acercamiento más profundo y sistemático para el conocimiento de un trabajo a partir del cual se deben elaborar procedimientos o metodologías (JEM o CIT), para conocer las especificaciones necesarias del trabajador.

Análisis funcional de puestos (F.J.A., Fine y Wiley, 1971)

Fine (1989) intentó estandarizar el lenguaje para enunciar tareas a la hora de definir los puestos de trabajo. Propuso una estructura básica que constaba de: verbo de acción, objeto de la acción, fuente de la información o de la instrucción, y resultados. Esta estandarización fue en sí misma un método de análisis de puestos y

³ <http://www.icodap.org/>

es un clásico dentro de esta disciplina. Dichas tareas son calificadas en una serie de escalas, y han de ser escritas de acuerdo con una estructura determinada:

(Verbo), (Objeto), (Descripción del propósito)

Toda tarea comprende un cierto grado de interacción con datos, personas, y cosas. Estas relaciones se expresan a través de 24 *funciones*⁴ que a su vez se organizan jerárquicamente. En estas escalas cuanto menor es el número, más compleja es la función. Una combinación de las funciones más complejas en relación con su interacción con datos, personas y cosas, constituye un índice de la dificultad o complejidad del puesto. Estructura de las funciones:

<i>Datos</i>	<i>Personas</i>	<i>Cosas</i>
0 Sintetizar	0 Promocionar (mentor)	0 Montar (aparatos)
1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajo de precisión
2 Analizar	2 Instruir	2 Operar - controlar
3 Compilar	3 Supervisar	3 Coordinar - operar
4 Calcular	4 Asignar	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuadir	5 Cuidar
6 Comparar	6 Hablar - señalar	6 Alimentar
	7 Servir	7 Manejar
	8 Recibir instrucciones - Ayudar	

Otras escalas utilizadas son:

1. Grado de autonomía para llevar a cabo el trabajo.
2. Nivel de razonamiento abstracto requerido.
3. Nivel de aptitud matemática.
4. Nivel de aptitud verbal.

En definitiva, se trata de valorar cada tarea en función de la escala de datos, personas y cosas así como en estas escalas suplementarias. Esto se realiza con aquellos trabajadores o mandos que mejor conocen el puesto. Esta valoración no es sólo escoger el puesto de la escala, sino atribuir un porcentaje a cada elección.

Métodos Orientados al Trabajador.

El Análisis de Incidentes Críticos (CIT, Flanagan, 1954)

Definición de incidente crítico (IC): Una actividad laboral suficientemente completa como para permitir que un observador haga inferencias acerca de la habilidad de un trabajador. Para ser considerado "crítico", un incidente debe tener las siguientes características:

1. El propósito del acto debe estar claro.
2. Las consecuencias del acto deben estar claramente definidas.
3. El acto debe ser crucial en cuanto a un desempeño extremadamente bueno o malo del puesto.

El proceso de creación de incidentes críticos es laborioso, el analista debe formular objetivos generales del análisis antes de comenzar. Una vez hecho esto, dichos

⁴ No con el mismo significado de función que se da en este trabajo

objetivos son facilitados a una serie de expertos conocedores del puesto. Estos expertos han de escribir tantos incidentes críticos como puedan recordar, dichos incidentes críticos han de ser refinados y re-escritos por los analistas, que los organizarán en un grupo de dimensiones. Finalmente, se escribe un informe en el cual se incluyen los incidentes críticos y otros datos identificatorios de los expertos que proporcionan esta información.

Los IC's deben escribirse de acuerdo con un formato especial, cada uno de ellos debe contener:

1. Cuál fue la causa de dicho IC y la situación en la que ocurrió.
2. Qué es lo que el ocupante hizo exactamente que fue tan efectivo o inefectivo.
3. Consecuencias de las acciones del ocupante.

Los IC's se pueden recopilar mediante entrevistas, cuestionarios, o notas de campo. En la recolección de los IC's debe oírse tanto a ocupante como a superiores.

El análisis de elementos (Job Element Method. Primoff, 1975)

Se centra también en información sobre el trabajador. Los elementos que componen este método son: *Conocimientos, Destrezas, Habilidades, y Otras características personales* (CDHO'S).

- *Conocimiento (saber)*. Cuerpo de conocimiento técnico directamente exigido para el desempeño del trabajo. Asegura un marco de referencia conceptual relacionado con una disciplina concreta.
- *Destreza (saber hacer)*. Se refiere a la capacidad resultante de juntar el marco de referencia conceptual, aptitudes y entrenamiento o experiencia.
- *Habilidad (poder)*. Se refiere a una serie de aptitudes básicas y homogéneas para todas las personas que se ponen en juego a la hora de adquirir una destreza. Son por tanto predictoras del aprendizaje.
- *Otras características personales (querer)*. Generalmente son las características de personalidad que actúan como moderadoras y predicen que un trabajador tiene unas predisposiciones a hacer y a crear determinados contextos que facilitan o impiden la eficacia en el trabajo.

Este método consta de una sesión en la que participan de 6 a 12 expertos en el puesto. Esta sesión consta de dos fases: generación de elementos del puesto, y su calificación.

Guía para una sesión de CDHO's:

El analista explica el propósito del APT y define los términos conocimiento, destreza, habilidad, y otras características personales. Los miembros del panel (6-12 miembros), generan los CDHO's necesarios para desempeñar el trabajo, que se anotan cuidadosamente. Una de estas sesiones debe generar 100 o más CDHO's para puestos medianamente complejos. Los miembros del panel producen calificaciones por cada uno de los CDHO's en las siguientes escalas:

- *Proporción aceptable (A)* Que proporción de trabajadores aceptables poseen un grado satisfactorio del CDHO (todos = 2, algunos = 1, casi ninguno = 0)

- *Mejores trabajadores* (M) Cómo de importante es el CDHO para discriminar entre los mejores trabajadores (muy importante = 2, importante = 1, no es útil para hacer tal discriminación = 0)
- *Probabilidad de consecuencias negativas* (N) Grado en el que se generarán consecuencias negativas si el CDHO es ignorado en la selección (muy negativas = 2, negativas = 1, algo negativas = 0)
- *Frecuencia del CDHO en el mercado* (F) En que medida existe el CDHO en el mercado de trabajo (en gran medida = 2, en cierta medida = 1, en escasa medida = 0)

Una vez que la lista final de CDHO's está completa y que se han calculado las medidas en cada escala, es conveniente hacer que el panel de analistas revise la lista final para conseguir consenso.

Escalas de habilidades requeridas (ARS, Fleishman, 1975)

Al contrario que el método de análisis de elementos (CDHO's), las escalas de habilidades requeridas conforman un grupo fijo de 52 habilidades o aptitudes humanas, para todos los puestos. Una de las suposiciones implícitas en este método es el hecho de que tareas específicas requieren ciertas habilidades para un desempeño eficaz. Fleishman y sus colaboradores validaron una lista de 52 habilidades que representa todo el rango de aptitudes laborales posibles, dicha lista fue seleccionada basándose en una larga serie de estudios empíricos.

Estas habilidades se agrupan en 4 categorías:

- Habilidades mentales (por ejemplo, comprensión verbal)
- Habilidades físicas (por ejemplo, resistencia)
- Habilidades psicomotoras que requieren algún tipo de acción.
- Habilidades que tienen que ver con la forma en la que se percibe material sensorial, como por ejemplo orientación espacial.

Las escalas utilizadas contienen rangos de puntuación de 5 a 7. Con objeto de facilitar el proceso de calificación, los analistas reciben una definición de cada habilidad junto con una breve descripción de la forma en la que dicha habilidad difiere de otras. El proceso de calificación requiere que los ocupantes del puesto y los jefes inmediatos califiquen el puesto o, si existe un inventario de tareas, cada tarea en cuanto al nivel del requisito requerido para desempeñar la tarea correctamente.

Normalmente se requieren entre 25 y 30 ocupantes y 25 a 30 jefes inmediatos para obtener calificaciones con unas propiedades estadísticas aceptables. Como puede deducirse, es un método basado, principalmente, en el trabajador y no pretende conocer el trabajo en sí sino los requisitos para ejecutarlo. Las 52 habilidades son en realidad aptitudes y más que describir el trabajo, lo predicen al ser una predicción de su aprendizaje o de la adquisición de las destrezas requeridas. Este planteamiento es muy importante cuando del APT, se derivan decisiones o diseños formativos y/o selectivos, como es el caso de este trabajo.

CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DEL MÉTODO

La elección del método depende de los objetivos del análisis. En cualquier caso, es muy difícil abordar un APT de objetivo único, ya que la relación trabajo-trabajador es un sistema en el que la mejora de uno de sus aspectos conlleva la mejora de los con él relacionados. Por ejemplo: ¿cómo se puede mejorar la formación si no se mejora también la selección y las evaluaciones de desempeño? Pero la elección del tipo de información, fuente de información, método, y nivel de análisis debe ser elegida además en función del propósito del APT y de las posibilidades prácticas de su implantación. A continuación se exponen una serie de criterios prácticos que condicionan la elección de un método de análisis de puestos.

1. *Versatilidad ocupacional.* El grado en el que el método es apropiado para analizar gran variedad de puestos, no solamente un tipo determinado de ellos.
2. *Tipificación.* Indica el grado en que un método puede proporcionar puntuaciones estándar con objeto de comparar puestos que han sido analizados en diferentes situaciones.
3. *Aceptabilidad.* El grado en el que el método, incluyendo todo el proceso de tratamiento de datos y producción de informes, es aceptable para las personas que suministran la información, y para las personas encargadas de utilizar el APT. Un método no práctico será difícil de aceptar porque, por ejemplo, puede requerir mucho tiempo fuera del puesto.
4. *Formación requerida.* Grado de formación requerida para que el usuario del método pueda emplearlo inmediatamente sin necesidad de supervisión.
5. *Grado de preparación.* En qué medida un método ha sido validado y probado de una manera suficiente como para ser usado eficazmente.
6. *Tamaño muestral.* Número de ocupantes u otras fuentes de información que se requieren para obtener datos fiables. Un método práctico requiere un número reducido de personas a encuestar.
7. *Utilidad de escalas o instrumentos.* Es un indicador del grado en el cual escalas e instrumentos de recopilación de datos pueden ser usados de un modo inmediato. Si las escalas requieren modificaciones para ajustarse a puestos específicos, su utilidad es escasa.
8. *Fiabilidad.* Grado en el que el método proporcionaría los mismos resultados si se aplicara una segunda vez o si con él distintos evaluadores pueden evaluar de forma consistente y coherente.
9. *Coste.* Coste de materiales, entrenamiento, y tiempo empleado en el análisis.
10. *Calidad de resultados.* Producción de información de alta calidad que puede servir para muchos propósitos de la organización. Es decir, indica la versatilidad del método para servir diferentes propósitos.
11. *Tiempo para completarlo.* Tiempo para completar el APT asumiendo que los analistas están entrenados en él.

En una encuesta contestada por 100 expertos en APT (Levine, 1983), éstos manifestaron sus preferencias por determinados métodos para determinados propósitos y también el grado en que dichos métodos pueden verse afectados por problemas prácticos. Esta escala consta de 5 puntos (5 = muy adecuado, 1 = muy poco adecuado)

Propósito	Análisis Requisitos TTA.	Escalas de Habilidades ARS	PAQ	Incid. Crítico CIT	Inven. Tareas TI/CODAP	Análisis Funcional FJA	Análisis Elementos JEM
Descripción Clasificación	3 3	2 3	3 4	3 2	4 4	4 4	3 3

Propósito	Análisis Requisitos TTA.	Escalas de Habilidades ARS	PAQ	Incid. Crítico CIT	Inven. Tareas TI/CODAP	Análisis Funcional FJA	Análisis Elementos JEM
Evaluación	3	2	4	2	3	4	3
Diseño	3	2	3	3	4	4	3
Requisitos	4	4	3	3	3	4	4
Eval. desempeño	3	3	3	4	3	4	3
Formación	3	3	3	3	4	4	3
Movilidad	3	2	3	2	3	3	3
Seguridad	2	2	2	3	3	3	2
Planificación	3	2	3	2	3	3	3
Licencias	3	2	3	3	4	3	3
FACTORES PRÁCTICOS	Análisis Requisitos TTA.	Escalas de Habilidades ARS	PAQ	Incid. Crítico CIT	Inven. Tareas TI/CODAP	Análisis Funcional FJA	Análisis Elementos JEM
Versatilidad	4	4	4	4	4	4	4
Tipificación	3	3	4	2	4	4	3
Aceptabilidad	3	3	3	3	3	3	3
Formación	3	3	3	3	2	3	3
Preparación	3	3	4	3	4	4	4
Tamaño muestra	3	3	4	3	2	3	3
Utilidad	3	3	5	2	3	3	3
Fiabilidad	3	3	4	3	4	3	3
Coste	3	3	3	3	2	3	3
Resultados	3	3	3	3	4	4	3
Tiempo	3	3	3	2	2	3	3

Los expertos preguntados se manifestaron de una manera abrumadora por el uso de una combinación de métodos que asegurarse que toda la información necesaria es recogida, es decir: un Análisis del Trabajo de enfoque MULTIMETODOLÓGICO.

2.2. Metodología propuesta: El Análisis de Tareas Críticas/Job Element Method.

El objetivo de este trabajo es explicar cómo desde el APT se pueden abordar diferentes intervenciones organizativas y de recursos humanos. Por ello el enfoque escogido es multi-metodológico y aunque desde la referencia teórica es el TI/JEM, en sus partes mas concretas también incluye el Análisis Funcional de puestos (F.J.A., Fine y Wiley, 1971) para la redacción de los enunciados de tarea y para la identificación de criterios de éxito, el Análisis de Incidentes Críticos (CIT, Flanagan, 1954), y las Escalas de habilidades requeridas (ARS, Fleishman, 1975) para la identificación de las aptitudes en el perfil.

Creación del Inventario de Tareas.

El inventario de tareas es un acercamiento razonable al acotamiento del trabajo y por tanto a su diseño, diagnóstico y evaluación. La virtualidad del inventario es la atomización del trabajo en conductas relevantes y analizables (tareas), con un grado de abstracción suficientemente alto como para tener sentido en sí mismas y suficientemente concreto como para analizar o inferir conocimientos del trabajo sin transgredir en exceso la ejecución real.

Existen varias formas de crear un inventario de tareas, incluso existen inventarios de profesiones (ver <http://www.onetonline.org>). Muchos análisis de trabajo han validado inventarios de otras organizaciones midiendo la representatividad de estos en función de los trabajos a analizar. Sin embargo la forma más tradicional y probablemente la mejor, es la de crear el propio inventario.

De los cuatro niveles de abstracción en los que teóricamente puede conocerse un trabajo, la tarea ocupa el tercer lugar. Es decir, por debajo de ella están los elementos del proceso, o sea sus pasos de procedimiento, y por encima las funciones y la propia definición del puesto o su cometido general: su misión.

La creación de un inventario de tareas es un laborioso e inacabable proceso de diseño. Para poder llevarlo a cabo hacen falta tres cosas:

1. Una identificación de puestos existentes, objetivos del análisis.
2. Una muestra de trabajadores cualitativamente representativa de los puestos.
3. Un cuestionario abierto, que es en sí mismo el instrumento de diseño.

Los puestos de análisis son aquellos en los que se quiere implementar las soluciones y, sobre todo, aquellos en los que se puede obtener medidas de evaluación del desempeño, ya que ellas son realmente el contraste de las predicciones en las que se concretan las mejoras.

Se dice que la muestra debe ser cualitativamente representativa, porque debe incluir todas las circunstancias y coyunturas posibles del trabajo lo cual, muy probablemente, solventa por exceso las necesidades de representación estadística. Para determinar la muestra puede emplearse la siguiente fórmula (Fisher y Navarro, 1994):

$$n = \frac{4pqN}{E^2(N-1)+4pq}$$

Donde:

n: número de trabajadores a encuestar.

p: porcentaje de ocurrencia del fenómeno. En ausencia de estudios previos suele ponerse 50% (0.50)

q: complementario de p (0.50)

N: número de trabajadores que cumplen con las condiciones cualitativas de la encuesta. Es decir, que pertenecen a los puestos escogidos.

E: error de muestreo. Para estudios de este tipo y para poblaciones finitas, suele tomarse el valor de 5% (0.05)

El Cuestionario Abierto es el instrumento en el que los trabajadores o los expertos construyen los enunciados de las tareas. Es decir, donde atomizan y acotan el trabajo.

Para que los trabajadores integrantes de la muestra puedan diseñar los enunciados de tarea, es imprescindible que se definan los criterios que permiten crear el enunciado, con el nivel de abstracción necesario y el acotamiento horizontal de la ejecución. Deberán conformar los enunciados respetando una estructura propuesta: Verbo, objeto y especialidad o conocimiento aplicado.

Lo primero que debe quedar claro es que un inventario de tareas así obtenido es lo que el trabajador "dice que hace", lo cual no necesariamente significa que sea lo que hace y probablemente tampoco lo que "debe hacer". En definitiva el inventario es una foto contaminada de la realidad. Esta contaminación puede diagnosticarse

por la fiabilidad de las respuestas, pero ello no solventa el principal problema: ¿es eso lo que debe hacer? Si seleccionamos, formamos, evaluamos, reestructuramos, valoramos o acometemos cualquier otro objetivo desde un inventario así, corremos el peligro de perpetuar el status-quo. Son los propios superiores los que deben validar el inventario y transformar el inventario diagnóstico en un inventario deseable.

Que el inventario de Tareas sea diagnóstico o deseable afecta a los resultados pero no a sus posibilidades como instrumento. A este respecto, lo primero que hay que decir es que el inventario es ante todo algo a lo que empezar a preguntar. Por acotar y atomizar el trabajo, delimita una realidad fáctica (inventario de tareas), susceptible de cruzarse con tantos contenidos como objetivos de análisis. Esta posibilidad instrumental es el primer puente entre el trabajo y el trabajador. Si además el inventario es deseable, es la primera posibilidad operativa de la función, ya que ella concreta la responsabilidad respecto del entorno.

La realidad del inventario también se concreta en la posibilidad de tratar mediante medios informáticos gran cantidad de información de un colectivo numeroso, lo cual es típico de las intervenciones en grandes organizaciones. Por otro lado, siempre que las tareas sean similares o estén taxonomizadas, es posible la generalización de resultados a otros puestos e incluso a otras organizaciones.

Identificación de Tareas Críticas.

La mayoría de los autores que realizaron análisis de trabajo con la metodología mixta TI/JEM, utilizaron un proceso por el que se determinaban cuáles de las tareas del inventario eran críticas. La calificación de una tarea como crítica depende de que sea trascendente por algo. Es decir, que sea importante respecto de un objetivo. Concretamente, son los objetivos del análisis los que determinan la criticidad de las tareas. Los criterios de criticidad son las traducciones operativas de los objetivos del análisis. El proceso para establecer la criticidad consiste en valorar a cada tarea en cada uno de los criterios decididos. Para ello, se elaboran encuestas suplementarias en las que cada tarea es evaluada en función de una escala que representa cada criterio⁵. La elección de los evaluadores depende del criterio mismo y del grado de conocimiento que de la tarea pueda tener el posible evaluador.

Suelen ser criterios de criticidad:

- Frecuencia (número de veces que se realiza la tarea)
- Duración (cuánto dura la tarea cada vez que se hace)
- Consecuencias de ejecución inadecuada.
- Dificultad de aprendizaje.
- Formalización (grado en el que la tarea está estandarizada)
- Dependencia (grado en el que la tarea depende de otras para su ejecución).
- Tolerancia (tiempo que permite la tarea en no ser ejecutada)
- Latencia (tiempo entre la incorporación al puesto y la primera ejecución)

⁵ Para el caso de esta docencia es el Cuestionario de Representatividad el que se usa para determinar las tareas críticas.

En algunos puestos es muy difícil acotar todo lo que abarca un trabajo, pero tampoco es estrictamente necesario, ya que algunas tareas, siendo importantes, no son susceptibles de producir razones como para ser objeto de análisis y posterior inferencia, o el costo de un estudio no justifica la información obtenida. Así, por ejemplo, la tarea: "Retirar obstáculos de la calzada", siendo importante, no discrimina a buenos y malos policías o personal de limpieza, ni produce contenidos de formación, selección, evaluación de desempeño, etc. Pero además, el proceso de criticidad es un dato muy importante para esa foto de la realidad que es el inventario, ya que nos dice lo que a las organizaciones les parece relevante en cuanto a ejecuciones, tiempo, formación, etc. Esto, evidentemente, cualifica el diseño del inventario deseable.

El proceso para determinar la criticidad de las tareas puede ser diverso. Por lógica, las tareas más valoradas en todos los criterios son las más críticas. Un proceso de porcentajes acumulados como el que señala la siguiente tabla puede ser una forma de determinar las tareas críticas.

TAREAS de SECRETARIA/O DE DIRECCIÓN	Compl.	Frec.	Peso	Acum.	Num.
Atender consultas y reclamaciones	4,12	6,86	14,58	14,58	138
Atender visitas	4,09	6,83	13,64	28,22	138
Redactar cartas, solicitudes, oficios y notas	4,47	5,49	12,64	40,86	138
Convocar reuniones y citas	4,31	5,56	11,6	52,46	137
Efectuar el registro y/o distribución de entradas y salidas de documentación y correspondencia	3,54	6,12	10,51	62,97	138
Efectuar el control y mantenimiento del archivo	3,83	4,93	9,26	72,23	138
Controlar gastos de viaje y facturas	3,97	4,15	8,37	80,60	137
Gestionar viajes	4,24	3,56	7,35	87,95	136
Fotocopiar y encuadrinar documentos	2,65	5,39	6,98	94,93	138
Alimentar bases de datos y aplicaciones informáticas	4,61	4,55	2,32	97,25	23
Realizar la distribución de documentos y/o correspondencia	3,73	5,47	1,02	98,27	13
Realizar la revisión, recepción y registro de entrada de la documentación	4,77	4,69	0,94	99,21	8
Llevar la agenda de trabajo del viceconsejero, director, etc.	4,11	6,22	0,8	100,01	9

Compl: factor complejidad; FREC: factor frecuencia; Peso: resultante de multiplicar los dos factores anteriores teniendo en cuenta el factor Num: número de trabajadores. Acum.: Porcentaje del Peso relativo de cada tarea acumulado.

Como puede verse en la tabla, con 7 tareas se satura el 72,23 % de la importancia del puesto. Este u otro criterio de corte puede establecerse para determinar cuáles son las tareas críticas de un puesto.

Análisis de Tareas

A nadie se le escapa que la mera identificación de las tareas no es suficiente ni para diagnosticar, ni para inferir. Es necesario un conocimiento más profundo del trabajo y eso, precisamente, es de lo que trata el Análisis de Tareas (AT). El objetivo de este análisis es llegar al máximo conocimiento posible de la tarea y desde él controlar todas las posibilidades de su medida, manipulación o diseño. Como es obvio, este análisis debe hacerse sobre las tareas que se han identificado como críticas y en sí mismo es otra fuente muy importante de información para el diagnóstico. Tres son los contenidos que debe satisfacer un análisis de tarea según Branson (1981)

- El proceso de su ejecución (diagramas de flujo): Consiste en la identificación de los elementos del trabajo. Las mínimas conductas significativas, los pasos de procedimiento que se utilizan para llevarla a cabo. Este apartado es especialmente importante para el diseño del trabajo y para el control de calidad de proceso, para la eliminación de procesos burocráticos y para conocer el grado de complejidad de un puesto (valoración).
- Las condiciones de su ejecución: Se refiere a las circunstancias de la ejecución e incluye temas como: equipo y materiales, circunstancias críticas, manuales de procedimiento, condiciones atmosféricas, tipo de supervisión, demandas físicas, etc. Este apartado es especialmente importante para la valoración del puesto.
- Los estándares de la tarea: Consiste en identificar qué significa que la tarea esté bien, regular o mal hecha y exemplificar su realidad en documentos o productos que lo concreten. Especificar las características del producto o servicio resultante de su ejecución, de manera que sea inequívoca la calificación de ésta. Este apartado es especialmente importante para la evaluación del desempeño. Suele concretarse en tres aspectos:
 - Leyes (qué criterio hay que aplicar para saber que la tarea está bien o mal hecha). P.E.: Satisfacer la demanda de información en contenido, forma y plazo.
 - Estándares (ejemplificaciones que concretan que la tarea está bien o mal hecha); anclajes. P.E.: El mejor informe realizado.
 - Indicadores (en qué puede comprobarse la tarea está bien o mal hecha). P.E.: Número de reclamaciones, número de felicitaciones, etc.)

Volveremos sobre ellos al hablar de la Evaluación del Desempeño.

Identificación del Perfil (CDHO's)

El proceso, las condiciones y los estándares saturan la exhaustividad del conocimiento necesario del puesto, bien para diagnosticar y evaluar en el caso de un inventario diagnóstico o bien para inferir y diseñar desde un inventario deseable. Sin embargo en el caso de que se quieran hacer intervenciones que tengan que ver con el trabajador, hay que aplicar la metodología JEM (Job Element Method) a las tareas analizadas. Este paso consiste en identificar la lista más cualificada de cada uno de los CDHO's. Se entiende por lista cualificada aquella taxonomía de conocimientos verbales, destrezas, habilidades y rasgos de personalidad que acotan el dominio posible de la hipótesis referida a ese puesto. La taxonomía puede estar refrendada por investigación empírica como es el caso de las referidas a Aptitudes y Rasgos de Personalidad o por trabajos de campo propios como lo deben ser para las destrezas y los conocimientos verbales (Mediante procesos de Validez de Contenido; Ver Aguirre, 2007 para el caso de la Administración General Vasca).

- Taxonomía de Habilidades (Aptitudes) Fleishman & Quaintance, (1984)

Esta es la taxonomía que se puede usar para identificar las aptitudes exigidas para cada puesto tipo. También se ha hablado de esta taxonomía más arriba como un método de análisis de trabajo en sí mismo y orientado al trabajador. Allí se decía: *Fleishman y sus colaboradores validaron una lista de 52 habilidades que representa todo el rango de aptitudes laborales posibles, dicha lista fue seleccionada*

basándose en una larga serie de estudios empíricos. El valor que tiene el trabajo de estos autores reside en que han demostrado que esta clasificación de 52 habilidades acota el rango posible de las aptitudes a utilizar en el aprendizaje de un puesto de trabajo, lo cual quiere decir que es coherente con un planteamiento teórico. Según esto, preguntando cuánto cada una de estas 52 habilidades es necesaria para las tareas críticas, se obtiene el perfil aptitudinal del puesto.

- Taxonomía de Rasgos de Personalidad (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987; Hogan, 1991; Goldberg, 1982, 1992)

La personalidad es una predisposición heredada y aprendida que todas las personas tenemos para actuar de una determinada manera. La dirección y sentido de esta predisposición obedece al grado en el que se poseen determinadas características (factores o rasgos) y al entorno en el que son estimuladas. Todo ello conforma la peculiaridad del comportamiento de alguien y lo diferencia del de otros. El conocimiento de la personalidad sirve, por tanto, para predecir un comportamiento y para describir a una persona.

Hoy por hoy existe un consenso general respecto a que la personalidad está constituida por cinco grandes factores (conocidos como los "Big Five"; Goldberg, 1992; Costa y McRae, 1992), que, a su vez, están constituidos por 30 rasgos. Los factores son los siguientes:

- *Conciencia*: alto deseo de logro, rigurosidad, orden y responsabilidad. Competencia.
- *Estabilidad Emocional (Neuroticismo)*: control de emociones y resistencia a la presión.
- *Amabilidad*: gusto por las relaciones, generosidad y cooperación.
- *Extroversión*: asertividad⁶, actividad y locuacidad, optimismo y energía.
- *Apertura a la Experiencia*: apertura de mente, tendencia a cuestiones conceptuales o intelectuales.

Ahora bien, para seleccionar es necesario moverse al nivel de rasgo y no al nivel de factor. Para ello, existe una traducción operativa a 30 rasgos de estos cinco grandes factores (Salgado, 1988; Costa y McRae, 1992). En cualquier caso, el proceso para determinar el perfil es similar al explicado en el apartado anterior, aunque en personalidad la investigación deja bastante claras las cosas (Hough y Oswald, 2008). Asimismo, y también para ambos casos, conviene tener presente los instrumentos con los que se vayan a medir los rasgos resultantes, ya que puede darse el caso de que éstos no se aglutinen todos en un único instrumento del mercado. En cualquier caso, debe sopesarse la posibilidad de transgredir el planteamiento taxonómico del perfil a costa de la practicidad de los instrumentos del mercado de tests.

- Taxonomía de Conocimientos Verbales.

Desafortunada y lógicamente, no existen estudios específicos de conocimientos para cada puesto de trabajo existente. Por tanto la taxonomía necesaria como hipótesis de conocimientos verbales debe ser el resultado de un trabajo de campo

⁶ La asertividad es el rasgo que identifica a los que son capaces de decir no, a no callarse ante situaciones injustas o que van contra sus legítimos intereses; en ser capaz de ir contra corriente.

previo elaborado por la propia Administración que realice el APT⁷. Suele ser una fórmula socorrida tomar como taxonomía, el resultado de preguntar los conocimientos verbales para cada tarea crítica. La experiencia demuestra que cuanto más amplia sea la hipótesis a escoger, mejor. A veces los expertos tienen mala memoria o dificultades para poner nombre al conocimiento teórico que forma su marco de referencia verbal.

- Taxonomía de Destrezas (Ver Aguirre, 2007).

Esta también debe ser fruto de un trabajo de campo. Su peculiaridad reside en que no se pueden escoger como ocurría en el caso de los conocimientos verbales. Las destrezas responden a la máxima: "saber hacer", deben diseñarse previamente en un exhaustivo trabajo.

A partir de aquí, se pueden hacer intervenciones en RRHH con una cualificada base como para diseñar procesos o inferir características referidas al trabajador.

Estudios estadísticos de soporte.

Finalmente, se debe ser consciente que todo lo planteado hasta aquí son formas de cualificar *una hipótesis* referida al trabajo y al trabajador que necesita ser contrastada. Para ello, para demostrar la consistencia de los instrumentos de medida (fiabilidad) y que miden lo que dicen que miden (validez de contenido) y que ello tiene que ver con el éxito en el puesto de trabajo (validez de criterio), se considera que un APT, debería realizar los siguientes estudios:

- Fiabilidad de los expertos para cualificar los cuestionarios de análisis de puestos:
 - Análisis de Distribución de Puntuaciones para detectar errores de benevolencia, tendencia central, etc.
 - Análisis de Correlaciones para determinar el posible efecto Halo
 - Validación de superiores
- Estudios de validez de constructo para la determinación de taxonomías estables de los componentes de perfil y otros rasgos referidos al trabajo (criterios de éxito)
- Estudios de Validez de Criterio para la validación de predictores formativos y selectivos.

2.3. Productos del Análisis de Puestos

Desde mi experiencia, cuatro son los informes que un APT debe producir:

- Informe General

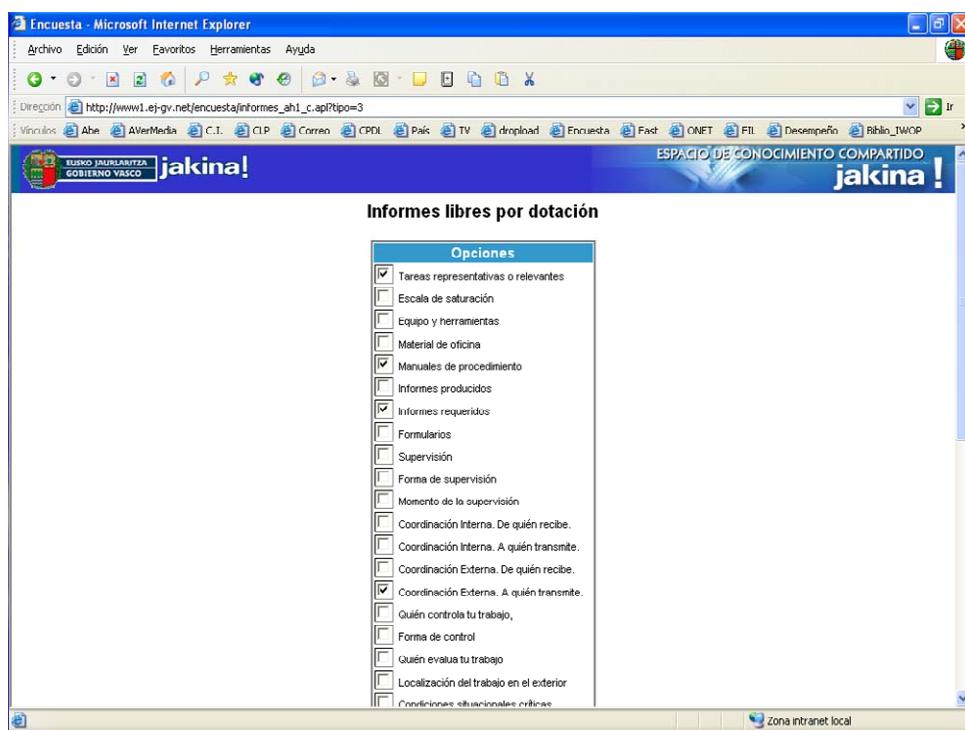
Este informe es un volcado directo y bruto de lo dicho por los trabajadores/as. Es un informe cuya finalidad principal es conocer de primera mano y sin tratamiento alguno lo que cada trabajador/a ha aportado. Su fin principal es justificativo. Con él se debe de poder obtener información en función de distintos niveles de agrupación: por dotación, por puesto o por unidades administrativas (puestos que guarden relación jerárquica), esta es una posibilidad que una aplicación informática de análisis de puestos debería tener. Asimismo y caso de que dicha aplicación esté en red, debería ser posible acceder a ella directamente por cada

⁷ Ver Aguirre, 2007 para metodología de taxonomización, y Gorriti y López, 2009 para Validez de Contenido

trabajador/a que ha llenado la encuesta y estar disponible en todo momento. También deberían poder acceder todos los perfiles que un órgano responsable del APT autorice.

- Informe de Cliente o Informe Libre

Si, como se aconseja, el APT se realiza mediante una aplicación informática en red, dicha aplicación debería ofertar la posibilidad de que distintos los clientes de la información de este análisis pudieran conformar libremente el informe con la información y el nivel organizativo que de la misma necesitan. Distintos perfiles podrían conformar on-line informes *ad-hoc* para consulta o impresión, según sus necesidades de información de los puestos. Dicho informe libre sería el resultado de escoger unas opciones posibles que la aplicación ofertaría. A modo de ejemplo se muestra dicha opción en la aplicación de la Administración General del País Vasco:



- Informe Estandarizado. Diseño de Análisis de Puesto (DAP)

Este informe es el resultado de un laborioso proceso de análisis, síntesis y decisión por parte de los/as analistas. Implica varios pasos: 1. Identificar las encuestas fiables y descartar las que no aportan información válida. 2. Contrastar lo dicho por los ocupantes en relación a la validación hecha por los superiores. 3. Sintetizar en significantes únicos lo que los ocupantes han dicho de distintas maneras. 4. Cuantificar jerárquicamente y mediante porcentajes acumulados, la jerarquía de los distintos elementos del APT, de manera que se pueda priorizar la importancia de tareas, conocimientos, aptitudes, destrezas, etc. (con la misma metodología mostrada para el caso de la criticidad de tareas). 5. Identificar las disfunciones organizativas que pueden derivarse de una no razonada singularidad de tareas o de contextos, también personalizaciones no justificables desde una visión conjunta del puesto. Como tal, es un proceso de decisión y de diseño, de ahí su nombre de

Diseño de Análisis de Puestos (DAP), una consecuencia inevitable en todo APT. Este informe debe ser el referente oficial del puesto analizado en la Administración que realice el APT.

- Monografía

Aunque el término monografía sólo indica que el tema del informe es único, en el caso de la Administración General Vasca este informe tiene el valor de informar de los factores mediante los cuales se realiza la valoración, y sobre todos los demás aspectos de los que consta la Relación de Puestos de Trabajo (RPT): Nombre y código de puesto, misión, funciones, cuerpo de pertenencia, tareas, áreas de conocimiento, complemento de destino y específico, perfil lingüístico, etc.

3. Intervenciones a partir del Análisis del Trabajo.

Seguidamente se describen las posibles intervenciones a realizar desde la información obtenida a partir de un APT como el expuesto. Se exponen por herramientas posibles de intervención y en última instancia son una forma de resolver el desequilibrio generado por la propia realización del APT. Analizar puestos genera conciencias sin retorno que obligan a evolucionar a un nuevo modelo de Función Pública donde la referencia a qué se hace o debe hacer en un puesto, y a qué significa hacerlo bien, son el criterio último de diagnóstico, intervención, inferencia o diseño.

3.1. El Análisis de Puestos y la Organización

El APT actúa a puesto decidido. No es posible realizar un APT si previamente no ha habido una intervención organizativa en la que se ha establecido el acotamiento de responsabilidades que conforma un puesto y se le ha ubicado en una relación formal de comunicación con otros puestos mediante el diseño de un organigrama. En las Administraciones Públicas esta intervención organizativa se sanciona mediante la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) que es el acto administrativo que da oficialidad a las decisiones organizativas.

Como se ha dicho más arriba, los puestos se conforman con funciones pero, la mayoría de las veces, se deciden por tareas. Es verdad que un diseño organizativo puede hacerse sin el concurso de los trabajadores/as, pero sería un diseño virtual sin posibilidad de materializar ningún servicio o producto. Para que estos ocurran es imprescindible que existan personas. Ellas asumen las funciones decididas por la Administración y las ejercen mediante las tareas que las satisfacen. Según esto, no puede haber tarea sin función y tampoco es razonable que haya funciones sin tareas. Esta dependencia natural es la razón por la que el APT aporta información trascendente para testar la organización; para detectar desajustes por solapes (se hace dos veces lo mismo) o por desfases (no se hace lo que debería hacerse).

En el APT, los propios trabajadores/as y sus superiores deben relacionar las tareas que han escrito con las funciones que según la RPT están atribuidas a dichos puestos. Relacionar ambas significa identificar con qué procesos se satisface cada función. No es infrecuente que algunos/as trabajadores/as sean incapaces de relacionar alguna tarea con ninguna función. Esto es tanto como decir que una tarea que se realiza por una dotación está satisfaciendo una función no asignada

a dicho puesto. Este hecho es claramente una disfunción organizativa que puede diagnosticarse de dos maneras:

- Está haciendo algo que no debería hacer. Es típico que un/a trabajador/a sobre-cualificado, realice tareas que no son propias del puesto del que es titular u ocupa. Por ejemplo un/a Bedel de Centro Público que es licenciado/a en Informática, realice la tarea de *diseñar bases de datos*.
- Aunque está haciendo algo que no debe hacer según las funciones, es necesario hacerlo, por lo que dicha tarea diagnostica un desfase organizativo. Este hecho debe estudiarse para determinar si en el diseño organizativo de dicho puesto falta alguna función, o, en el caso del ejemplo descrito, algún otro puesto debería asumir la tarea de diseñar bases de datos.

En el segundo diagnóstico es típica la reivindicación del/la trabajador/, y a veces de sus superiores, para que la valoración reconozca este hecho. Sólo el APT deja en evidencia la no pertinencia de esta reivindicación y aporta una posible solución a dicho desfase: identificar qué puestos pueden asumir dicha necesidad organizativa.

En general, las tareas validan las funciones, aunque no es el método más idóneo desde el punto de vista teórico ya que las funciones enuncian responsabilidades que se asumen en relación con necesidades de clientes legitimados por las competencias legalmente asumidas, y este sería el método más correcto (ver Gorriti y Bañuelos, 2009). Pero en el mundo real, muchas veces, se identifican las responsabilidades una vez que se sabe lo que alguien hace en un puesto de trabajo. Incluso desde el conocimiento de las tareas que aporta el APT, se pueden diseñar las funciones.

Siempre que hay un APT, se revisa el diseño organizativo y se crean expectativas de valoración que condicionan la información que aportan los trabajadores. Y el éxito de la intervención, porque casi nunca se satisfacen dichas expectativas. Mi experiencia es que siempre que se inicia un APT se debe ser consciente de que es necesaria una gestión del cambio.

Una de las preguntas clásicas de un cuestionario de APT identifica a quién se transmite información. Otra se refiere a quién supervisa las tareas, y otra a quién es el cliente receptor del producto o servicio. Esta información permite validar los organigramas. No siempre el organigrama oficial es el real y muchas veces las respuestas a estas preguntas obligan a reflexionar sobre la jerarquía formal, la informal y los liderazgos. Por otro lado, esta identificación sobre los receptores del producto o servicio y la supervisión, sirve para identificar los puestos que deben realizar la Evaluación del Desempeño.

Uno de los productos más avanzados del APT son las taxonomías de sus componentes; listas que acotan y estructuran el dominio al que se refiere la pregunta. Disponer de listas de tareas, de conocimientos, de destrezas, etc., permite que los trabajadores escojan y que no escriban. Esto la hace más sencillo el cuestionario de APT y permite que los trabajadores/as y los puestos puedan compararse identificando sus elementos comunes, pudiendo establecer así puestos tipo, polivalencias entre puestos, destrezas horizontales, etc.

Disponer de taxonomías validadas permite diseñar y utilizar simuladores. Es frecuente que a las unidades de Organización o de Función Pública, desde distintas instancias de la Administración, se le solicite la creación de puestos muy específicos y, muchas veces, casi con nombre y apellidos. Dichas peticiones no suelen tener en cuenta si dicho puesto, o uno cercano, ya existe o se le puede asimilar. Para estos casos y una vez que se dispone de las taxonomías que aporta el APT, se podría utilizar la siguiente consigna: *"no me diga qué puesto quiere, dígame a qué se va a dedicar y qué debe saber hacer"*. Disponer de estas taxonomías permite establecer un proceso escalar que guía y orienta la petición mediante la selección en cadena de elementos de las distintas taxonomías que definen un puesto. Cada paso del proceso es determinante del siguiente, acota la taxonomía escogida y la siguiente por estar todos los elementos relacionados. El hipotético proceso que debería realizar el peticionario del puesto nuevo sería el siguiente:

1. Selección del Ámbito (mediante este proceso se seleccionan las funciones posibles)
2. Selección de las Funciones (mediante este paso se determinan las funciones del hipotético nuevo puesto y las tareas posibles, por estar ambas asociadas)
3. Selección de las Tareas (mediante este paso se determinan las tareas de la petición y se acotan los posibles conocimientos y destrezas, por estar todas asociadas)
4. Selección de los conocimientos (mediante este paso se determinan los conocimientos de la petición y se acotan las destrezas posibles)
5. Selección de las destrezas (mediante este paso se determinan el saber hacer de la petición y se cierra el proceso de diseño o decisión)

Una vez que se han realizado los cinco pasos en el orden descrito, el simulador⁸ identifica si dicho puesto existe o no y, en caso de que exista, en qué porcentaje cada elemento (función, tarea, conocimiento, destreza) es común con distintos puestos. Este conocimiento permite decidir si la petición se refiere a un puesto nuevo o, simplemente, puede ser una dotación más de uno ya existente con la sencillez de gestión que ello implica. Sin un APT que permita la taxonomización comentada, esta posibilidad instrumental y de criterio organizativo sería imposible. En la siguiente tabla se expone un ejemplo de simulación:

Simulación Global					
Código	Puestos Posibles	%FUNCIONES	%TAREAS	%CONOCIMIENTOS	%DESTREZAS
A006-0	Asesor Jurídico	57	6	8	33
A006-1	Responsable de Asesoría Jurídica	43	15	8	32
A159-1	Responsable de Planificación y Coordinación	17	12	20	26
A058-1	Responsable Gestión Secretaría	15	11	29	43

Por último, si en el proceso para identificar las tareas críticas descrito en el punto 2.2. se hubieran utilizado los criterios de Frecuencia y Duración de las tareas allí descritas, se está en disposición de estimar la *carga de trabajo* de un puesto, y por tanto el número de efectivos necesarios para acometer dicha carga (dimensionamiento):

⁸ El simulador puede ser una base de datos donde se han implementado las distancias entre los elementos. Dichas distancias se han establecido mediante análisis de clusters y otros algoritmos de clasificación. Interesados ver Gorriti, 2003.

cuántos trabajadores/as por puesto). En teoría, la Frecuencia habla de la veces que se hace una tarea, y la Duración de cuánto dura cada vez que se hace. Simplificando y sometiendo previamente esta información a los controles de fiabilidad y corrección pertinentes, se puede estimar el número de horas necesarias para cumplir con dicha carga, que divididas por las horas establecidas en el correspondiente Acuerdo de las Condiciones de Trabajo, permite identificar el número de dotaciones necesarias⁹.

3.2. El Análisis de Puestos y la Valoración

Siempre que se aborda un APT, el fantasma o la realidad de la Valoración del Puesto de Trabajo planea sobre el análisis. Hablar del conocimiento exhaustivo de un puesto, es una buena excusa para tener o para exigir una relación entre ese conocimiento y su valoración. Por ser dinero de lo que se habla, es una de las fuentes más importantes de conflictividad en cualquier organización y más en las públicas. Por esta razón, el conocimiento exhaustivo y objetivo del trabajo es una condición necesaria para la justicia y la igualdad de la valoración. Si una organización utiliza métodos imprecisos o excesivamente subjetivos, las injusticias son inevitables y se genera un problema difícil de subsanar. En toda valoración se debe tener muy presente que lo que se intenta valorar es el puesto y no las personas que los desempeñan. No se trata de determinar el valor absoluto de los puestos, sino el relativo, obtenido en función de la valoración de unos factores exigidos por el método de valoración escogido y por la comparación con otros puestos de la misma administración respecto de esos factores.

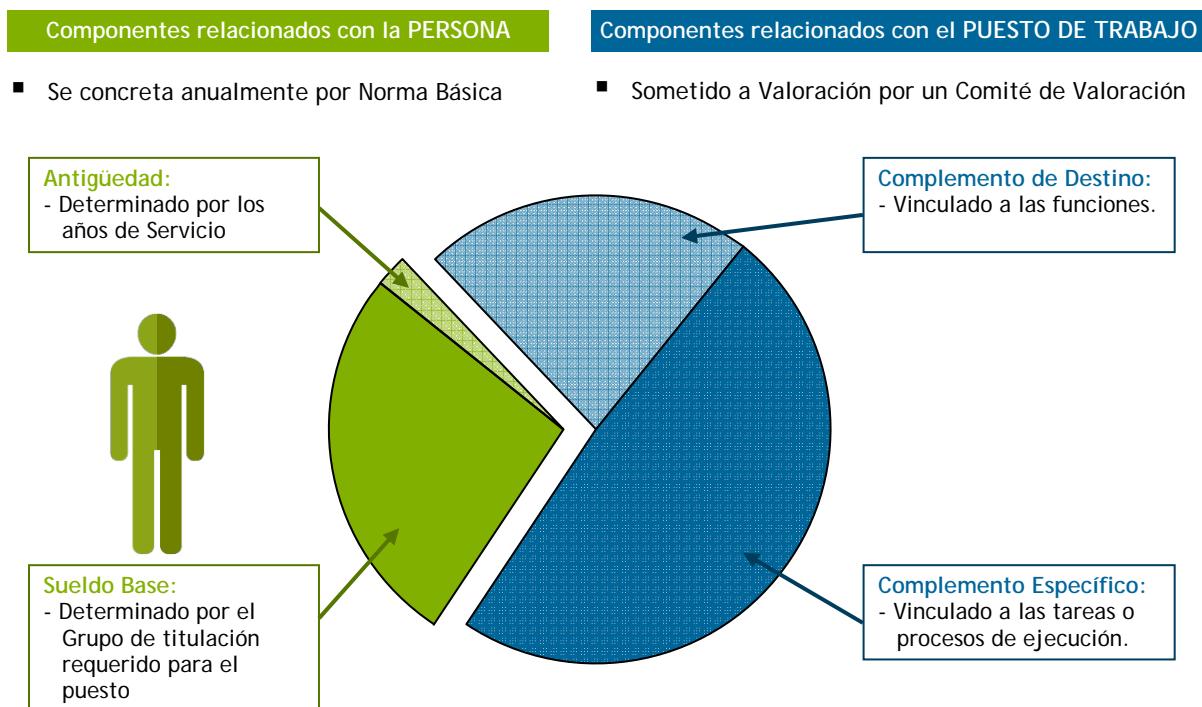
La valoración del puesto desde el Análisis de Tareas (AT).

El AT, no es más que un procedimiento para el conocimiento exhaustivo de los procedimientos de un puesto de trabajo. Por tanto, en principio, no es una valoración en sí misma, sino su condición ya que su virtud fundamental es aportar datos para que quien/es valora/n tenga/n elementos de juicio sobre el puesto a valorar. La mayoría de los métodos de valoración dan por supuesto el conocimiento exhaustivo del puesto y lo hacen tomando a éste como un todo cuyo conocimiento se posee en síntesis global. El AT, pregunta a partes pequeñas del trabajo (tareas), y por tanto permite valoraciones atómicas de los puestos. Es decir, complementa la exhaustividad de los factores de valoración con su referencia a partes significativas de las ejecuciones. Aunque en realidad valorar un puesto es clasificarlo en relación a otros y con un límite económico preestablecido.

Muchas organizaciones conforman el sueldo final de sus trabajadores mediante complementos sumados a un sueldo base. La metodología de análisis de puestos propuesta y basada en la diferenciación función-tarea, orienta una posible forma de abordar los Complementos de Destino y Específico, al posibilitar el establecimiento de unos criterios para valorar responsabilidades (funciones) y otros para valorar las especificidades o contingencias de puestos concretos exigidos por los procedimientos necesarios para saturar las responsabilidades (tareas). El APT permite que en las Administraciones Públicas para valorar ambos complementos, el Complemento de Destino se refiera a las funciones y el Específico a las tareas. Incluso el propio Complemento de Productividad podría obtenerse de la

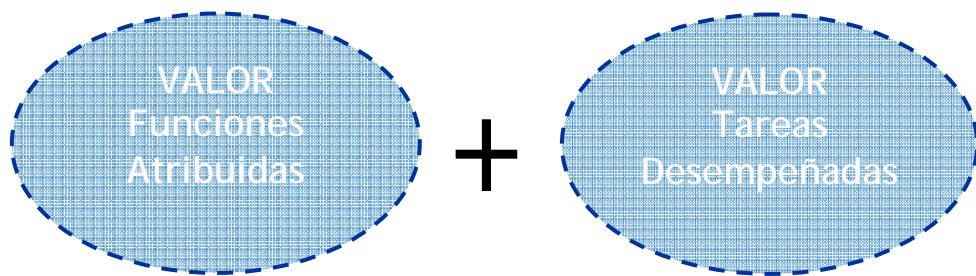
⁹ Interesados en detalles de la metodología y su aplicación real para la estimación de los efectivos de la Agencia Vasca del Agua, pueden ver Gorriti y Bañuelos, 2009.

metodología de APT ya que en ella se especificaban criterios, estándares e indicadores de la eficacia. La conformación de los componentes del sueldo sería como se indica en la figura siguiente:



Fuente: Fernando Toña (2005)

El objetivo de la valoración de puestos es la clasificación de los puestos de trabajo teniendo en cuenta las funciones atribuidas y tareas desempeñadas, real o potencialmente, desde cada puesto.



Las dotaciones que asumen las mismas funciones y desempeñan tareas idénticas, tendrán igual valoración siempre que se ejecuten en idénticas condiciones.

Los indicadores que pueden concretar el valor de las funciones son:

- Conocimiento: expresa el Nivel de titulación.
- Exigencia de dirección: identifica el grado de coordinación jerárquica o funcional del puesto.
- Autonomía: expresa el margen de libertad para la adopción de las decisiones.

- Responsabilidad: Consecuencias de ejecución inadecuada para la Administración.

La valoración de las funciones tiene su reflejo directo en el Complemento de Destino.

El APT aporta información sobre los indicadores de tarea:

- Complejidad: se refiere al grado de dificultad del procesamiento de información necesario para desempeñar las tareas. La complejidad puede estimarse desde los Diagramas de flujo o desde las puntuaciones fiables en el factor de Dificultad de Aprendizaje.
- La incompatibilidad y la dedicación. Frecuencia y duración.
- Las condiciones de penosidad y peligrosidad inherentes al puesto de trabajo.

La valoración de las tareas tiene su reflejo directo en el Complemento Específico.

A modo de ejemplo se enseña la resultante de aplicar este método a la Administración Vasca donde las tareas pueden dar lugar a 3 niveles de complemento específico por cada uno de los 8 niveles de Complemento de Destino. El método diseñado genera 24 posibilidades distintas de nivel retributivo. En la actualidad la Administración General Vasca ha considerado oportuno utilizar 17 de las 24 posibles retribuciones conforme al siguiente esquema:

Grupos	Complemento de Destino	Complemento Específico		
		A	B	C
A1	I	28	27	
	II	27	26	25
	III	25	24	23
	IV	23	22	21
C1	V	20	19	18
	VI	18	17	16
AP	VII	16	15	14
	VIII	13	12	

Varias son las posibilidades de inserción de los objetivos de valoración en la metodología del AT descrita. A continuación se expone una tabla de correspondencia entre factores típicos de valoración y los contenidos del Análisis de Puestos y de las Tareas.

Factores	Elementos del APT y el AT
<ul style="list-style-type: none"> • Exigencia de Titulación • Conocimientos Específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos Verbales: Teorías y Conceptos/Normativa Legal. • Destrezas: Destrezas de procedimiento • Idiomas: Valorable según el tipo de destreza lingüística necesaria • Conocimientos Informáticos: Grado de exigencia. • Titulaciones: Básicas, postgrados, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad • Especial dificultad técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de dificultad del cuestionario de criticidad • Escala de formalización del cuestionario de criticidad • Manuales de procedimiento usados o requeridos • Informes requeridos y producidos. • Formularios • Criterios de ejecución de las tareas críticas: leyes • Conocimientos: Técnicos y de procedimiento

Factores	Elementos del APT y el AT
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicaciones informáticas específicas. • Destrezas mentales
• Iniciativa/Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de Dependencia del cuestionario de criticidad • Diagramas de flujo de las tareas críticas • Cantidad de supervisión requerida • Coordinación Interna y Externa • Control • Criterios de ejecución de las tareas críticas: Indicadores. • Condiciones situacionales críticas
• Responsabilidad por las Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones del puesto. Ámbitos sobre los que se ejerce responsabilidad • Escala de consecuencias de ejecución inadecuada del Cuestionario de Representatividad.
• Jerarquía	• Resultante del estudio organizativo. Organigramas
• Condiciones del puesto	• Condiciones situacionales críticas

En cualquier caso debe quedar claro que el constructo fundamental para la valoración es la responsabilidad inherente a las funciones y el nivel de complejidad exigida por las tareas y esta tiene que ver con la cantidad y dificultad de información que un trabajador debe procesar en su trabajo.

3.3. El Análisis de Puestos y la Evaluación del Desempeño.

El Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), (Ley 7/2007, de 12 de abril), en su Artículo 20 define la Evaluación del Desempeño (ED) como *"el proceso mediante el que se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados"*. Por su carácter básico y de obligado cumplimiento para todas las administraciones públicas españolas, se analiza esta definición con detenimiento.

En primer lugar la definición habla de *proceso*, es decir, un método que presupone tiempo para captar o generar información y sistemática de evaluación preestablecida, lo cual implica el diseño de algún instrumento que oriente, estructure y facilite la observación y captación de los elementos que van a ser objeto de evaluación. Seguidamente dice *mide y valora*, es decir, implica una puntuación respecto de un elemento del desempeño, que se traduce en un juicio del evaluador en relación a un gradiente o escala que mida, de mejor a peor, el contenido del desempeño objeto de evaluación. También concreta la naturaleza de la evaluación al afirmar que lo que se mide es la *conducta profesional*. Esto es especialmente trascendente porque al limitarlo a un comportamiento profesional, se refiere solamente a contenidos predicables de la ejecución en sí. Es decir, no deben ser objeto de evaluación contenidos predicables de las personas, sino del trabajo que realizan. Por último, la definición del EBEP habla de *logro y rendimiento*, es decir, pretende que todo lo que se evalúe sea tangible, medible, objetivable, contrastable y centrado en la eficacia de productos o servicios que los empleados públicos generan o prestan en sus trabajos.

A mi juicio esta definición carece de un elemento importante: el hecho de que hay que limitar las conductas profesionales evaluable, a aquellas que están bajo del dominio del empleado público. Es decir, sólo puede ser objeto de evaluación aquél comportamiento laboral del cual es responsable el/la empleado público. Esto es destacable porque no todos los comportamientos laborales de los empleados públicos están bajo su dominio (fases de la tramitación de expedientes u otros procedimientos que implican varios puestos), y porque excluye el trabajo en equipo

como objeto de la evaluación. Por tanto, la evaluación del desempeño debe ser individual y sobre los comportamientos laborales que el empleado público controla o puede controlar.

El punto 2 del citado artículo dice que *los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación*. A mi juicio a estos criterios debe añadirse el de relevancia. Cualquier contenido de una ED debe ser un comportamiento laboral relevante de la Administración en la que se vaya a implantar. Según esto, la determinación de dichos comportamientos relevantes sólo es posible mediante alguna técnica de APT. A mi juicio los criterios de transparencia y objetividad pueden quedar subsumidos en un concepto psicométrico cual es el de la fiabilidad, es decir, que el instrumento que se diseñe, además de medir algo relevante debe medirlo bien. En la medida que un instrumento sea transparente (sin ningún contenido oculto) y objetivo (comparable con un estándar preestablecido) es fiable. Y viceversa, porque es más probable que distintos evaluadores midan igual (fiabilidad) si el instrumento es transparente y objetivo.

Cuando el Art. 20.2 habla de no discriminación, lo hace previniendo que elementos que no tengan que ver con el desempeño propiamente dicho, influyan en la evaluación (sexo, religión, cultura, origen étnico, etc.). Para mí, desde el punto de vista de la medida, una de las virtudes de un buen instrumento de ED es que discrimine entre buenos y menos buenos; que los diferencie exclusivamente por razones de su desempeño. Esto debe aclararse porque este trabajo entiende la discriminación como criterio positivo.

El Art. 20.3. indica que cada Administración Pública determinará los efectos de la evaluación de la ED. Aquí el EBEP sólo determina los ámbitos a los que puede afectar la ED: carrera profesional horizontal, formación, provisión de puestos de trabajo y retribuciones complementarias. A mi juicio, un mal resultado en una ED lo primero que indica es que alguien no sabe hacer su trabajo, por lo que la primera consecuencia de una ED negativa es una necesidad formativa. Tres son las causas posibles de una mala ED: no saber hacer, no ser capaz, o no querer. La primera se solventa con formación, la segunda con remoción y revisión del proceso selectivo, y la tercera con la aplicación del régimen disciplinario. Ninguno de los tres juicios y de las tres soluciones son posibles sin establecer, previamente, un estándar de ejecución; sin haber definido previamente qué significa hacer bien un trabajo, cómo se observa, a qué se parece, y cómo se puede medir. O sea, además del análisis del trabajo y previamente a la elaboración de un instrumento de ED, es imprescindible el diseño de criterios con los que poder evaluar los comportamientos profesionales, así como ejemplificaciones de los gradiéntes posibles de estos (Anclajes Conductuales).

La regulación básica sobre la ED permite que cada Administración Pública diseñe su propio sistema de ED, siempre que estos se adecuen a los principios y criterios recogidos en su Artículo 20. Ahora bien, tal y como hemos visto en los puntos anteriores, una leve interpretación de dichos principios y criterios lleva a la conclusión de que no debe haber ningún sistema de ED que no cumpla con las siguientes condiciones técnicas:

1. Toda ED estar basada y diseñarse desde un APT. Sin él es imposible cumplir con los siguiente requisitos.
2. Toda ED debe tener como contenido de la medida, sólo, comportamientos laborales relevantes. No variables predicables del empleado público (conocimientos, aptitudes o rasgos de personalidad).
3. Los comportamientos que deben medirse deben estar bajo el dominio del empleado público. No deben ser objeto de la ED la evaluación del desempeño de grupos, a estos se les puede medir por la consecución de sus objetivos generales.
4. Los comportamientos profesionales objeto de la ED, además de relevantes deben ser fiables (transparentes, objetivos, replicables, consistentes) y deben diferenciar a los empleados públicos en su quehacer diario.
5. El instrumento que se diseñe debe ser un proceso sistemático en el que todos los evaluados que hagan lo mismo en el mismo contexto, estén sometidos a los mismos criterios, en el mismo orden y con la misma posibilidad de observación.
6. El instrumento de ED que se diseñe debe basarse en un estándar de desempeño pre establecido, que concretará qué es hacer bien un trabajo y exemplificará los gradientes de la escala con la que se valorará la conducta laboral del empleado público.

Todo método de evaluación desempeño parte de la suposición de que posee un conocimiento suficiente del puesto en el que desempeña su trabajo el/la persona a evaluar. Poseer una información tan exhaustiva como la que aporta en Análisis de Tarea (AT) tal y como se ha descrito, *orienta y determina una forma concreta de evaluación*.

Tres son los criterios que debe cumplir toda evaluación del desempeño:

- o Relevancia.
- o Fiabilidad.
- o Ausencia de contaminaciones (evaluar por razones que no sean puramente del trabajo: halo, benevolencia, tendencia central, etc.)

Referente a la relevancia, cabe decir que muchos de los métodos que se estudian hoy en día no se refieren a ejecuciones en sí mismas sino a características más de las personas que del trabajo; es lo que se conoce como desempeño contextual (Borman y Motowildo, 1993). Las metodologías conocidas como "objetivas" (productividad, registros de actividad etc.) evalúan el desempeño de tarea. El análisis de tareas permite una evaluación de desempeños críticos. Ambos tipos de evaluaciones (contextual y de tarea) son necesarias para una evaluación correcta de la ejecución. El APT determina la relevancia al identificar las tareas críticas de un puesto.

La evaluación del desempeño basada en el AT, identifica diferentes evaluadores para cada tarea y su formato permite la obtención de puntajes contrastables con fórmulas tales como la siguiente para la determinar la fiabilidad inter-jueces¹⁰:

$$r_{xx} = \frac{n\bar{r}}{1 + (n-1)\bar{r}}$$

Siendo n el número de evaluadores y
 \bar{r} la correlación media entre las puntuaciones de los evaluadores.

¹⁰ Spearman-Brown

Criterios, Estándares e Indicadores de Ejecución.

Tal y como hemos descrito en el AT, cada tarea analizada tiene un apartado referido a:

- a. Criterios de Ejecución.
- b. Estándares de Ejecución.
- c. Indicadores

Los criterios de ejecución se refieren a *leyes* que hay que aplicar a la evaluación de una tarea para saber si está bien, regular o mal hecha (Gorriti y López, 2009). Los estándares son *ejemplificaciones de ejecución* y permiten realizar la evaluación comparando las ejecuciones reales con los estándares establecidos (anclajes). Como puede observarse, se trata en todos ellos de *medidas subjetivas*, ya que implican la opinión de alguien respecto a una ejecución, pero a diferencia de otras formas de evaluación, la opinión que se pide al evaluador se refiere a aspectos muy concretos y claramente definidos de la actuación del evaluado, por lo que el nivel de inferencia o abstracción que debe efectuar no es muy alto; se constata más que se enjuicia, lo cual no significa que enjuiciar no sea evaluación de desempeño, sólo que es menos fiable. Los indicadores son las señales en las que puede observarse y contrastarse si la ley y el estándar se ha cumplido. También identifican los efectos positivos o negativos resultantes de la ejecución de la tarea.

Cuando se elaboran los estándares de ejecución se debe poner especial cuidado en que los mismos cumplan una serie de requisitos, que a continuación se detallan (no en todos los casos es posible su cumplimiento).

- Los estándares deben referirse siempre a ejecuciones observables y medibles, en la medida de lo posible, hay que evitar referirse al comportamiento general del sujeto.
- Debe quedar claramente establecido en el enunciado el contenido de ejecución a medir.
- No debe quedar manifiesto el valor implícito del estándar, reduciendo de esta forma la posibilidad de contaminación por parte de los evaluadores. Adjetivos como correcto, erróneo, etc., deben intentar evitarse en la medida de lo posible traduciéndolos a elementos del proceso o detalles del producto, que hacen que el resultado sea correcto o erróneo.
- Debe existir acuerdo unánime en cuanto a qué es hacer bien, regular o mal cada tarea.
- El estándar debe tener una frecuencia de ocurrencia predecible y asegurarse de que el rango de niveles de competencia reflejado en los enunciados, se equipara con el rango de competencias poseídas por los sujetos en la realidad.
- El estándar debe derivar de destrezas básicas y no de factores externos, ajenos al control del sujeto.

Los Evaluadores.

El propio AT identifica los evaluadores pertinentes para cada tarea. Normalmente los superiores que previamente habrán comprometido con los evaluados los contenido, criterios y fechas de la evaluación. Una buena formación de evaluadores siempre se traduce en un aumento de la fiabilidad. Ella es el punto esencial de estas valoraciones y en cualquier caso, subjetividades coincidentes es muy probable que aporten objetividad (fiabilidad inter-jueces). Es decir, cuando se pueda más de un evaluador es pertinente. Tres son los contenidos o grupos de contenidos que deben conformar la formación de los evaluadores:

A. Contenidos referidos a la relevancia de las ejecuciones: A todos aquellos susceptibles de formar parte del grupo de evaluadores, debe dárseles una explicación de cuál ha sido el proceso mediante el que se ha llegado a elaborar el listado definitivo de tareas críticas. Debe quedar claro que todo aquel que vaya a integrar el grupo de evaluadores debe conocer cada tarea crítica tan bien como queda especificada en el AT de cada una.

B. Creación del Instrumento y Mecánica de la Evaluación: Debe explicarse cómo se ha realizado la adaptación de los análisis al cuestionario de evaluación. La mecánica de evaluación no requiere mayores explicaciones, pero debe mostrárseles cómo se obtienen las puntuaciones y sobre todo debe hacerse hincapié en la posibilidad de detectar inconsistencias de los evaluadores y las razones por las que éstas pueden ocurrir:

- Falta de atención del evaluador.
- Poco conocimiento de la ejecución.
- Contaminación de las medidas.

C. Contaminación de las medidas: Lo primero que puede hacerse es aclarar qué significa el concepto de contaminación y qué consecuencias puede acarrear para la evaluación: ausencia de variabilidad en las medidas de los evaluados. Seguidamente es aconsejable hacer un recorrido por los errores más comunes de medida, proponiendo soluciones concretas o actitudes para superarlos:

- Respecto a la *Benevolencia* en las evaluaciones debe comentarse cuál es el resultado de este error y cómo puede detectarse. También debe aclararse que siempre que se hace una evaluación es necesario y lógico que haya diferencias entre las formas de ejecutar las tareas, por lo que es natural constatar esas diferencias. Debe reconocerse que también es natural una cierta resistencia a evaluar negativamente.
- Respecto a la *Tendencia Central*, también debe darse información de qué es y cómo se detecta. Para este error, puede aclararse que normalmente se debe a una pereza por evaluar o por temor a asumir el riesgo de la evaluación.
- Del *Efecto Halo*, hay que aclarar que normalmente este error ocurre por generalizar a ejecuciones las características de personalidad del evaluado. Conviene entrenar en la diferenciación de ambos contenidos y en el proceso mental que tal generalización emplea.
- Referente a la posibilidad de observación de la tarea, debe formarse al evaluador en el profundo conocimiento de aquellas más difíciles de observar. Asimismo, debe proponérsele posturas activas para que conociendo de

antemano la dificultad para observar algunas ejecuciones, se prevean acciones correctoras. También debe advertirse que la ausencia de datos que la posibilidad de observar puede acarrear, es una circunstancia desde la que fácilmente pueden producirse errores como la Tendencia Central, Benevolencia o Halo.

- Debe aclararse que, muchas veces, la propia observación del evaluador manifiestamente puede dar la señal al evaluado de que en ese momento se están tomando datos en su ejecución, por lo que éste re-adecua su ejecución a lo esperado, produciéndose una actuación no representativa de la forma normal de proceder del evaluado.

3.4. El Análisis de Puestos y la Formación

El APT aporta al diseño y gestión de la formación, los conocimientos, las destrezas y los criterios de desempeño.

Se entiende por formación el cambio planificado para la adquisición, retención y transferencia de los conocimientos y destrezas que mejoran el desempeño de las tareas del puesto y facilitan el desarrollo del/la trabajador/a.

Los objetivos formativos identifican lo que el alumno/a debería ser capaz de hacer en un puesto de trabajo después de haber acreditado la superación del curso de formación. Las destrezas en tanto que se refieren al "saber hacer", concretan los objetivos formativos. Los criterios de desempeño en tanto que se refieren a las razones de bondad del desempeño, son los criterios con los que se debe evaluar si dichos objetivos formativos han producido el cambio planificado por transferencia al puesto de trabajo.

Los contenidos formativos son los conocimientos cuya adquisición y retención aseguran el marco de referencia necesario para conseguir los objetivos formativos.

El APT permite establecer para cada puesto los contenidos formativos, los objetivos formativos y los criterios de desempeño. Todos estos contenidos estructurados en un sistema coherente al que se sumen las estrategias de formación adecuadas a dichos objetivos (formación en el aula, on-line, talleres, etc.) conforman el *Curriculum de Formación* (CF) de un puesto. Cada puesto debe tener su CF como elemento último de referencia en lo que a acciones, evaluación y gestión formativa se refiere.

Toda formación debe ser evaluada por medidas fiables que predigan el desempeño eficaz de un puesto de trabajo o de un equipo. El desempeño eficaz es el principal criterio de éxito de la formación. Toda formación para ser eficaz debe transferirse al un puesto de trabajo y tal transferencia debe medirse de acuerdo a los objetivos de formación y a los criterios de éxito de dicho puesto.

A largo plazo el propio desarrollo del/la trabajador/a también debe ser un criterio de éxito.

El APT genera la conciencia de que hay tres tipos de formación: la formación de entrada o acceso, la formación para el puesto y la formación para la carrera. Como se explica más adelante, hay selección allí donde hay decisión selectiva. El típico proceso de Oferta Pública de Empleo contiene un extenso temario, que en

ausencia de un APT, se supone relacionado con los conocimientos exigidos por un puesto. En tanto que temario con contenidos memorizables, se refiere a los contenidos formativos. De esta manera un proceso clásico de OPE, se asegura que un candidato tiene los conocimientos y marco de referencia necesarios para empezar a aprender a hacer; para adquirir las destrezas necesarias. Es decir, presuponemos que el/la candidato/a adquirirá dichas destrezas en el desempeño de su puesto.

También es típico que tras un proceso de OPE, se establezca una fase de formación que raramente suele ser selectiva. El APT en tanto que identifica las destrezas como objetivo formativo, plantea la posibilidad de que dicho periodo formativo sea selectivo, es decir, la no superación del mismo impediría adquirir la condición de funcionario (esto es contracultural y conflictivo en la Administración actual). Esta es la concepción de la Formación de Entrada Selectiva. Incluso bajo el modelo de selección clásico de la selección a Cuerpo y no a puesto, un periodo formativo basado en destrezas podría identificar aquellos puestos del cuerpo para los que el nuevo/a funcionario/a es más idóneo/a. Desde el punto de vista de la predicción del desempeño, concebir la formación como selección, mejora la clásica prelación de candidatos que por OPE acceden a un Cuerpo.

La formación para el puesto se basa en dos conceptos: la Necesidad Formativa y el Reciclaje. La diferencia entre lo que un trabajador sabe hacer y lo que debe de saber y saber hacer, es la Necesidad Formativa. La gestión de las necesidades formativas de un puesto de trabajo en función de las prioridades de cada Administración se concreta en los Planes de Formación. En la medida que el puesto evoluciona y tal evolución se constata mediante APT periódicos, dichas necesidades formativas identifican las necesidades de reciclaje. A este respecto cabe decir que cinco años se considera el tiempo medio de estabilidad de un puesto de trabajo. Pasado dicho periodo debería realizarse un nuevo APT, con el fin de identificar estas nuevas necesidades formativas.

El APT permite identificar las Distancias Formativas entre puestos. En la medida que los CF de distintos puestos tienen contenidos y objetivos formativos distintos, estas diferencias concretan las distancias formativas entre ellos. Salvados los condicionantes normativos de pertenencia al cuerpo, así como otros requisitos establecidos en la RPT, la auténtica razón por la que un/a trabajador/a no puede moverse a otros puestos de su Administración es porque, en teoría, no posee los conocimientos y destrezas del puesto al que aspira. En la medida que mediante un curso de formación supere esta distancia formativa podría acceder a dicho puesto y promocionar. Esta es la concepción de la Formación para la Carrera. Este modelo presupone la existencia de itinerarios formativos y de agrupaciones de puestos por polivalencia, de los que se hablará al hablar de la relación entre el APT y la Carrera.

3.5. El Análisis de Puestos y la Selección

Una de las intervenciones más frecuentes en RRHH es la selección. Lo que no suele ser tan frecuente es que para llevarla a cabo, se realicen un APT como el que aquí se ha planteado. Cuanto más se parezca el proceso selectivo al trabajo para el cual se hace la selección, mayor será la probabilidad de que dicho proceso selectivo sea válido y justo. Sin embargo, las circunstancias de la organización y las propias posibilidades de la medida en el proceso selectivo, no siempre permiten

poder establecer una fidelidad entre los instrumentos selectivos y la ejecución. A veces, esta necesidad es imposible: no se pueden pasar pruebas de simulación en procesos de selección masivos y otras veces no se dispone de los medios económicos para hacer frente a este tipo de instrumentos. Toda buena selección implica la satisfacción de dos valores:

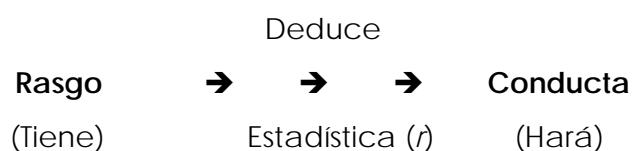
- Eficacia
- Igualdad

Eficacia, ya que se trata de identificar trabajadores que potencialmente sean los mejores para desempeñar las tareas del puesto para el que se selecciona. Igualdad, para que personas con las mismas posibilidades, tengan las mismas probabilidades. Sin embargo, seleccionar no es lo mismo que descartar o desechar, la diferencia radica en qué es lo que se predice. Al descartar establecemos unos mínimos que por predecir el trabajo de una forma "grosa" son características de desecho y no tanto de selección propiamente dicha. En este tipo de características de desecho, los trabajos se diferencian muy poco en cuanto las criterios o información que lo predicen (predictores). El meta-análisis (estudio de estudios) ha demostrado en las últimas décadas que algunos predictores son válidos para todos los puestos y para todas las culturas: la habilidad mental general (inteligencia), el factor conciencia de la personalidad y la integridad (Schmidt & Hunter, 1998; Salgado y et al. 2001)

Existen dos paradigmas desde los que se afronta el reto de predecir una conducta:

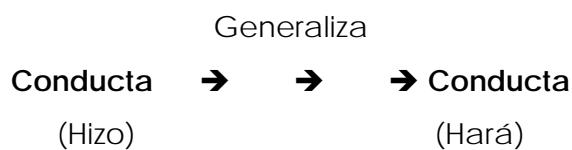
A. El Deductivo - Nomológico.

También es conocido como teoría del "rasgo". Sostiene que existe una relación causal entre determinados rasgos y la conducta. Se le llama deductivo porque deduce (predice) la relación rasgo-conducta. En este paradigma se basa la identificación de los CDH'O que se han explicado metodología de APT. La relación causal rasgo-conducta se prueba mediante correlaciones que demuestran la covariación de las puntuaciones del rasgo y el desempeño laboral (conducta). Su corolario es "porque tiene, hará":



B. El de Generalización

Su corolario es "porque hizo, hará". Actúa según la máxima de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada. Su modo de actuar es la generalización:



Veremos que para que un proceso selectivo pueda llegar a un equilibrio entre el planteamiento académico y el práctico profesional, es decir, entre lo que se debe hacer y lo que se puede hacer, van a ser necesarios ambos enfoques. Como criterio general de diseño selectivo, conviene tener presente que en contra de la tradicional forma de diseñar la selección: Selección, formación, evaluación del desempeño, el APT genera la conciencia de que el proceso debe diseñarse al revés y según esta secuencia de preguntas: ¿Qué significa hacerlo bien? ¿Qué necesita saber para hacerlo así de bien? y ¿Qué necesita tener para poder aprenderlo?". Desde este punto de vista e independientemente de que el diseño formativo y la docencia propiamente dicha son procesos distintos en las intervenciones de RRHH, y tal y como hemos dicho más arriba, la formación también puede considerarse parte del proceso selectivo. Hay selección allí donde hay decisión selectiva.

Identificación de contenidos selectivos a partir del APT. El Perfil.

El proceso de identificar los predictores del proceso selectivo desde el APT, no es otra cosa que aplicar el método Job Element Method al inventario de tareas críticas como un contenido más del propio análisis. Como tal teoría del rasgo, acepta el planteamiento de que *porque tiene, hará*.

Tal y como establecimos en el punto 2.1. Primoff establece que toda conducta humana está determinada por cuatro componentes:

- *Aptitudes*: Se refiere a una serie de capacidades básicas exigibles en mayor o menor medida previamente, a todas las personas y para el proceso de aprendizaje de un puesto de trabajo, son las capacidades que se ponen en juego para adquirir una destreza. Son por tanto predictoras del aprendizaje. Son el "tener capacidad para".
- *Conocimientos*: Se refiere a los conceptos, criterios y estructuras mentales que conforman un marco de referencia en el que adquieren significado determinados contenidos, realidades y fenómenos. Un significado común para todos aquellos que participan de este marco de referencia. También se puede definir como un cuerpo de conocimiento técnico directamente exigido para el desempeño del trabajo, conocimiento acumulado y verbalizable oralmente, de forma escrita o diagramable.
- *Destrezas*: Cuando un problema tiene una forma estandarizada de resolverse, de alcanzar una determinada meta, a esa forma de proceder se le denomina destreza¹¹ (Campbell y Kuncel, 2001). Se refiere a la capacidad resultante de juntar, con entrenamiento, conocimiento técnico, aptitudes y práctica (adquisición, retención y transferencia). Es el "saber hacer".
- *Rasgos de Personalidad*: Predisposición a actuar de una determinada manera; variables moderadoras de cualquier ejecución que predicen que un trabajador que posee las características arriba descritas, las empleará correctamente. Las tres primeras predicen que sabe hacerlo o que está capacitado para ello, la personalidad predice que lo hará y qué sentido tendrá dicha ejecución.

¹¹ Si la forma de resolver no está estandarizada o, simplemente, se desconoce se le llama "resolución de problemas".

Debemos por tanto conocer para cada puesto su perfil. El perfil del puesto no es otra cosa que los resultados de estos cuatro componentes obtenidos en el proceso de APT.

Diseño del Proceso Selectivo.

No existe un orden concreto del proceso selectivo que satisfaga todas las circunstancias posibles de la medida. Cada Administración puede decidir su orden en función de la especificidad de respuestas a los criterios expuestos; de si lo hace para acceder a la organización o para promocionar en ella (carrera). A modo de ejemplo y teniendo en cuenta la posibilidad el coste, la objetividad y la defensa, un orden típico de pruebas puede ser el siguiente:

- Pruebas de Conocimiento
- Pruebas Psicométricas
 - Prueba de Aptitud Mental General¹²
 - Personalidad.
- Pruebas Prácticas o de Simulación
- Entrevista

El modelo es no compensatorio, es decir, un resultado deficiente en una o varias pruebas, no puede ser compensado con un resultado positivo en una o varias. La puntuación final es la suma de las puntuaciones obtenidas en todas aquellas pruebas que hayan sido superadas, según el peso otorgado a cada una en el proceso selectivo.

Esta secuencia de pruebas se ha establecido teniendo en cuenta, a la vez, los siguientes criterios:

- La objetividad de las pruebas: la mayor o menor necesidad de interpretar los resultados.
- La validez y fiabilidad de la prueba: la relevancia de lo que mide y lo fiable que es el instrumento midiendo.
- La sensibilidad de la prueba: cómo diferencia a los/as candidatos/as
- Las posibilidades de la medida la prueba: a cuántos puede o debe medir simultáneamente.
- El punto de vista del/la candidato/a: la invasión de intimidad de las preguntas, el esfuerzo exigido, etc.
- El costo de la prueba. Tanto de diseño como de administración de la misma.

Como habrá podido observarse no se han utilizado las destrezas en la conformación de las pruebas selectivas. Ello es debido a que las destrezas deben formar parte de los objetivos formativos de la Administración, ellas son los auténticos criterios de la selección sobre todo en lo referido a aptitudes. La selección debe predecir la ejecución cuando la Administración que selecciona no tiene o no puede tener periodo de formación de sus seleccionados o este no es selectivo. Si se lo puede permitir, la organización debe seleccionar para superar el periodo de formación el cual se concreta en adquirir las destrezas identificadas en el APT. En este último

¹² A los efectos de este escrito, la aptitud mental general es sinónima de inteligencia.

caso, las destrezas adquiridas en dicho proceso formativo son criterio de validez de la selección.

3.6. El Análisis de Puestos y la Carrera

La carrera es la secuencia de puestos, roles, actividades y experiencias relacionadas con los empleos con los que un empleado público se encuentra en su devenir laboral.

Al APT aporta los conocimientos y destrezas necesarios para poder establecer las Áreas Funcionales. Se entiende por Área Funcional (AF) la agrupación de puestos por polivalencia. Y se entiende que dos o más puestos son polivalentes cuando tienen conocimientos y destrezas comunes. Según esto, las AF agrupan puestos que tienen conocimientos y destrezas comunes.

El objetivo de diseñar las AF es disminuir los períodos de aprendizaje entre puestos y mejorar la movilidad entre puestos de una misma AF, mediante la valoración de la experiencia en los mismos. Así el acto organizativo que significa la creación de un AF (se agrupan puestos, no personas) tiene como finalidad mejorar la gestión de la carrera entre puestos de baja distancia formativa. De tal suerte que la movilidad entre puestos de la misma AF se pueda hacer por la sola valoración de la experiencia.

La determinación de las AF obedece a un proceso cualitativo y cuantitativo. Cualitativo ya que los CF y los DAP's, frutos del APT, concretan, por juicio de los/as analistas, los conocimientos y las destrezas de cada puesto. Cuantitativo porque mediante técnicas estadísticas como el Escalamiento Multidimensional se puede determinar las AF al identificar las agrupaciones de puestos polivalentes según dos ejes: conocimientos y destrezas, y medir la bondad de su ajuste. Este planteamiento cuantitativo es especialmente importante por su objetividad y potencia demostrativa ya que las AF siempre son fuente de conflicto al condicionar la carrera de los empleados públicos.

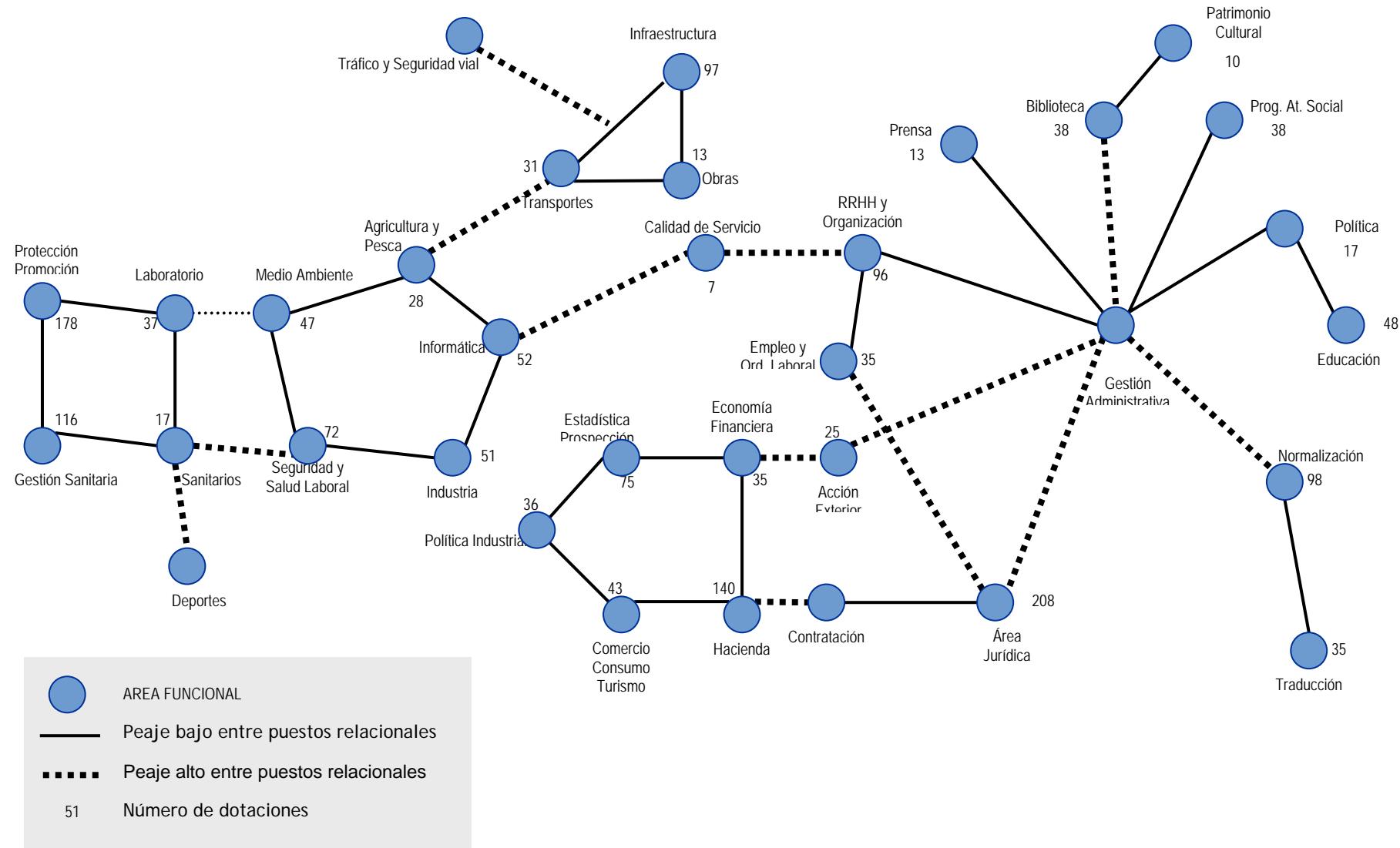
El APT aporta los Conocimientos para establecer las razones de relación entre puestos que pertenecen a distintas AF. Se les podría llamar Conocimientos Relacionales, y en sí mismos son los que generan los itinerarios formativos comentados. Así, un licenciado en psicología que estuviera en el AF de Recursos Humanos tendría un conocimiento relacional, la psicología de personalidad o la estadística, con puestos de áreas funcionales de Sanidad o de Prospecciones Sociológicas que también tienen estos conocimientos en sus Currículos de Formación. Los peajes formativos se establecerían mediante cursos que satisficieran los conocimientos y destrezas diferenciales entre puestos pertenecientes a distintas AF.

Estas rutas deben ser autogestionadas por el empleado público que determina el grado de esfuerzo que quiere realizar para poder moverse entre puestos, así como qué rutas escogerá para satisfacer sus aspiraciones o para desarrollar sus capacidades. A este respecto las Administraciones pueden ser parte activa mediante los Sistemas de Gestión de la Carrera:

- Notificación de las vacantes existentes.

- Identificación y especificación de los itinerarios posibles desde el puesto de trabajo de origen.
- Auto-evaluación.
- Planes personalizados de desarrollo.
- Rotaciones.

A modo de ejemplo en el gráfico siguiente se exponen las AF y las Rutas entre ellas que, a partir del APT, se han desarrollado en la Administración General del País Vasco. Fuente Cecilia Anitua, Dirección de Función Pública Gobierno Vasco.



El APT, y sobre todo el AT, también es una metodología válida para la Carrera Horizontal tal y como lo concreta el Art. 17 del EBEP. Mediante el AT se puede identificar la diferencia entre la forma de realizar las tareas establecidas en el DAP del puesto y en su CF, y la posible novedad en el desempeño de un empleado público, lo cual es el auténtico concepto de Carrera Horizontal. La Carrera Horizontal implica la mejora del puesto que se desempeña; cambiar las formas de proceder y mejorar los productos o servicios que se generan. Hacer bien un puesto de trabajo tal y como ya está establecido es desempeño y se constata mediante su evaluación, pero ello no implica, necesariamente, novedad y por tanto no es Carrera Horizontal aunque puede ser una condición de la misma. Estos dos conceptos no deben confundirse no vaya a ser que mediante la Carrera Horizontal terminemos remunerando dos veces la antigüedad.

4. Conclusiones

- El puesto de trabajo es la unidad básica de organización, estructuración y conocimiento de la Función Pública.
- Su conocimiento exhaustivo es inevitable para diagnosticar, diseñar, gestionar o justificar cualquier intervención en materia de Función Pública,

Referencias

- Aguirre, A. (2007). Consistencia Semántica de enunciados de destrezas mentales y de relación en el Ámbito de la Administración Pública Vasca. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23, nº3. Págs.: 333-350
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt, W.C. Borman (Eds). *Personnel selection in organizations* (pp 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Branson, R. K. (1981) *Extended Task Analysis Procedure*. User's Manual. Revised Edition. Florida State University.
- Campbell, J. P., Kuncel, N.R. (2001). Individual and Team Training. En: Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil y Chockalingam Viveswaran (Editores). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology. Volume 1*. Págs.: 278 a 312.
- Cascio, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50, 928-939.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1988) *From catalog to classification: Murray's needs and the five factor model*. Journal of Personality and Social Psychology, 55, 258-265.
- Costa, P y McCrae, R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: *Psychological Assessment Resources*.
- Christal, R.E. (1974) *The United States Air Force occupational research project (AFHRL-TR-73-75)*. Lackland AFB, TX: Occupational Research Division, Air Force Human Resources Laboratory.
- De la Fuente, J.M., García-Tenorio, J., Guerras, L. A., Hernangómez, J. (1997) *Diseño Organizativo de la Empresa*. Ed. Civitas. Madrid.
- Fine, S. A. & Wiley, W. (1971) "An introduction to functional job analysis: Methods for manpower analysis". Klamazoo, Mich.: Upjohn Institute for Employment Research.
- Fine, S.A. (1989) *Functional Job Analysis Scales*. Milwaukee, Wisonsin: S.A. Fine Associates.
- Fisher, L. & Navarro, A. (1994). *Investigación de Mercados*. México: Ed. Interamericana.
- Flanagan, J.C. (1954) *The critical incident technique*. Psychological Bulletin, 51, 327-358.
- Fleishman, E. A (1975) *Toward a taxonomy of human performance*. American Psychologist, 30, 327-328.
- Fleishman, E. A. & Quaintance, M. K. (1984) "Taxonomies of Human Performance: the description of human tasks". New York (N. Y.): Academic Press.
- Gobierno Vasco, Dirección de Función Pública (2006). El Nuevo Modelo de Organización y Recursos Humanos en la Administración General del País Vasco. Publicación Interna.
- Goldberg, L.R. (1990) *An alternative description of personality: The Big Five factor structure*. Journal of Personality and Social Psychology, 59 (6), 1216-1229.
- Goldberg, L.R. (1992) *The development of markers of the Big Five factor structure*. Psychological Assessment, 4, 26-42.
- Goldberg, L.R. (1993) *The structure of phenotypic personality traits*. American Psychologist, 48 (1), 26-34.
- Gorriti, M y Bañuelos, J.I. (2009). *El Diseño Organizativo de la Agencia Vasca del Agua*. Ed. Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP). Oñate.
- Gorriti, M y López, J (2009). *Identificación de Criterios de Desempeño a Partir del Análisis de Puestos*. Ed. Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP). Oñate.

- Gorriti, M. (2012). La organización y los recursos humanos en tiempos de crisis: un modelo de legitimidad y compromiso. *Observatorio de Recursos Humanos*. N° 65, pp.: 59-66. Madrid, ORH.
http://www.estudiconsultoria.com/images/stories/documentos/Modelo_Org_RRH_H_Gorriti_Enero_2012-1.pdf.
- Harvey, R.J. (1991). Job analysis. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology, Second Edition*, Volume 2 (71-163). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Herriot, P. & Anderson, N. (1999). Selecting for Change: How will Personnel and Selection Psychology Survive?. En Neil Anderson y Peter Herriot editores: *International Handbook of Selection and Assessment*. Capítulo I, pp.:1-39.
- Hogan, J. (1991) *Structure of Physical performance in occupational tasks*. Journal of Applied Psychology, 76, 495-507.
- Hough, L.M. y Oswald, F.L. (2008). Personality Testing and Industrial-Organizational Psychology: Reflections, Progress, and Prospects. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1, Issue 3. Sept., pp: 272-290
- Levine, E. L. (1983). *Everything you always wanted to know about Job Analysis*. Editorial: Mariner. Florida. USA.
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del *Estatuto Básico del Empleado Público*. Boletín Oficial de Estado. Núm. 89. Págs. 16270-16299
- Lopez, F.M., Kesseleman, G.A, & Lopez, F.E. (1981). An empirical test of a trait oriented job analysis technique. *Personnel Psychology*, 34, 479-502.
- McCrae, R.R, & Costa, P.T. (1987) *Validation of the Five Factor Model of personality across instruments and observers*. Journal of Personality and Social Psychology, 52 (1), 81-90
- Phalen, W. J. & Mitchell, J. L. (1993) Innovations in Occupational Measurement Technology for the US Military. *Proceedings of the Eighth International Occupational Analysts Workshop* 12-16. San Antonio, TX: USAF Occupational Measurement Center. (June)
- Primoff, E. S. (1975) *"How to prepare and conduct job element examinations"*. Washington D. C.: U. S. Government Printing Office.
- Pritchard, D. & Murlis, H. (1992) *Jobs, Roles and People the New World of Job Evaluation*. London: Nicholas Brealey.
- Salgado, J. F. (1988) *Inventario de Personalidad de Cinco Factores. Manual Técnico*. Ediciones Trúculo. Santiago de Compostela. España.
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C. y Ones, D.S. (2001). Predictors used for personnel selection: an overview of construct, methods and techniques. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Cork and Organizational Psychology*. Vol 1 (pp 165-199). Londres: Sage
- Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Ward, J.H. Jr., Vaughan, D.S., Mitchell, J.L., Driskill, W.E., and Ruck, H.W. (1992, October) The Ultimate Person-Job Match: A key to Future Worker Productivity. Presented at the *34th Annual Conference of the Military testing Association*, San Diego, CA
- Yates, R. E. (1977) A Job analysis of the FBI special agent position. In Ch. D. Spielberger & H. C. Spaulding (Eds.). *"National Working Conference on the Selection of Law Enforcement Officers"*. Tampa (Fl): University of South Florida. 29-41.