

Unidad No III

Admisión de personas



Admisión de personas

Representa la puerta de entrada abierta a candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características de la organización .



Diseño de cargos

Selección de Personal



Análisis, diseño y descripción de cargos





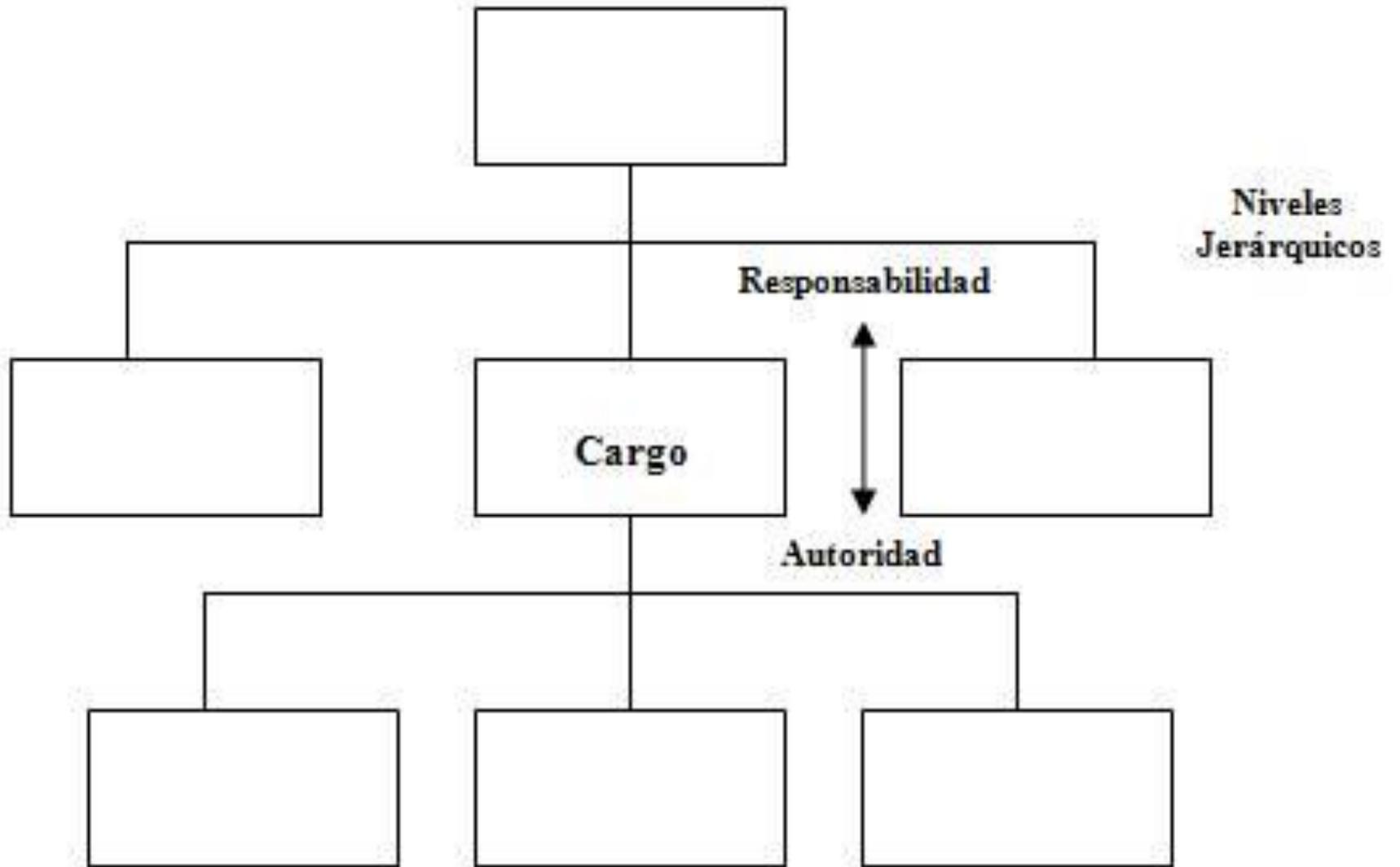
Concepto del cargo

La **palabra cargo** designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

Concepto del cargo

Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.





Concepto de diseño del cargo



Es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

- 1. Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)**
- 2. Determinar como debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)**
- 3. Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)**
- 4. Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)**

Descripción y análisis de cargos

La **descripción** se refiere a:

- las tareas,
- los deberes y
- Las responsabilidades del
- cargo,

El **análisis del cargo** se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.



El concepto de **cargo** se basa en nociones fundamentales:

Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.

- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.

- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).

- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Análisis de cargos

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.



El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- 1. requisitos intelectuales.**
- 2. requisitos físicos.**
- 3. responsabilidades implícitas.**
- 4. condiciones de trabajo.**

Estos requisitos contienen ciertos **factores** que permiten analizar los cargos...



1. Requisitos intelectuales.

1. Instrucción básica.
2. Experiencia básica anterior.
3. Adaptabilidad al cargo.
4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias.

2. Requisito físicos.

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidades.
- Compleción física necesaria.



3. Responsabilidades implícitas.

- **Supervisión de personal.**
- **Material, herramientas o equipos.**
- **Dinero, títulos o documentos.**
- **Contactos internos o externos.**
- **Información confidencial.**



4. Condiciones de trabajo.

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos.



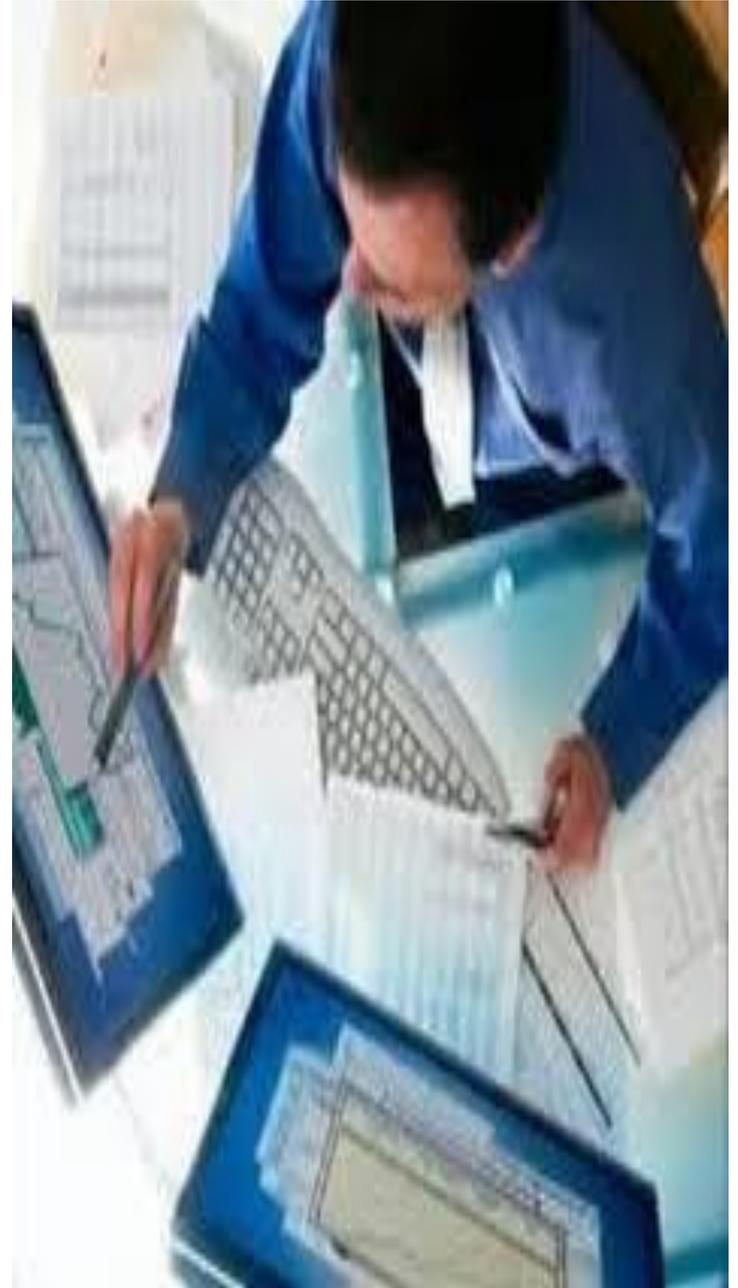
Métodos de descripción y análisis de Cargos...

Son responsabilidad de línea y función de staff.

El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los Métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

- 1. Observación directa.**
- 2. Cuestionario.**
- 3. Entrevista directa.**
- 4. Métodos mixtos.**



Métodos mixtos

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.



Modelo de Análisis y Descripción de Cargos...

**Análisis y descripción del cargo
perfil por competencias**

**Análisis, diseño
y descripción
de cargos**



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO
PERFIL POR COMPETENCIAS**

Elaborado por:

Fecha:

DENOMINACIÓN DEL CARGO

OBJETIVO DEL CARGO

Relaciones

Depende de:

Supervisa a:

PRINCIPALES FUNCIONES:

RESPONSABILIDAD

REQUISITOS

EDUCACIÓN

Nivel Secundaria

Nivel Superior

Nivel Postgrado

OTROS REQUISITOS

Conocimientos Especiales

	Lee	Escribe	Haba	Bilingüe
Español				
Inglés				
Francés				

Indicar: muy bien / bien / regular

Otros requisitos

Edad (rango) Entre.....años yaños

Sexo:	varón		Mujer	
-------	-------	--	-------	--

COMPETENCIAS REQUERIDAS

	Grado				No relevada
	A	B	C	D	
Alta adaptabilidad - flexibilidad					

REQUIREMENTS



SEARCH



CANDIDATE

RECRUITMENT



JOB



VITAE



HIRING



INTERVIEW



SKILL



Reclutamiento

Ref: Martha Alles

Concepto de Reclutamiento...



Es un sistema de Información mediante el cual la Organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.



Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la Organización.

Fuentes de reclutamiento

Pueden ser:

- reclutamientos internos o
- externos a la Organización.

Manteniendo estas fuentes de información de posibles candidatos permitirán identificarlos y, seleccionarlos.



Fuente de Reclutamiento



Fuentes cálidas



Observación personal,



los referidos por los propios empleados,



los Head Hunters- Reclutadores externos.

Fuentes frías



Ferias de Empleo



Outsourcing



Medios electrónicos (Radio, TV),



Medios Impresos (Prensa, Revistas, volantes, etc.),



Medios digitales.



El proceso de reclutamiento

Empieza por una decisión de línea.

El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

Proceso del reclutamiento.

- ✓ **Identificar la vacante mediante la planeación de RH.**
- ✓ **Considerar las necesidades y requerimientos del puesto y las características de la persona que lo desempeñe.**
- ✓ **Solicitar información adicional.**
- ✓ **Considerar el entorno.**
- ✓ **Observar la disponibilidad interna y externa**
- ✓ **Considerar las políticas de la compañía**

Técnicas de reclutamiento externo

- **Contacto con Escuelas, Universidades,**
- **Asociaciones gremiales**
- ❖ **Carteles o Avisos en sitios visibles.**
- ❖ **Presentación de candidatos por recomendación de empleados,**
- ❖ **Consultas en archivos, base de dato de candidatos espontáneos.**
- ❖ **Base de datos de candidatos presentados durante algún reclutamiento.**
- ❖ **Avisos en periódicos o revistas.**



1

4

5

5

LAS 5 PRINCIPALES VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Empleo externo Vs. Promoción interna

Ref: Martha Alles

Recursos Humanos cuando recibe el requerimiento de una vacante, debe en primer lugar buscar en la propia institución.

Hay empresas que tienen el Sistema de:
“Autopostulación o **Job Posting**”

En Compañías donde el personal tiene una fuerte identificación, se cree que todo lo mejor esta dentro de la empresa, y que el mercado no dará los Perfiles requeridos.

Promoción Interna:

Autopostulación ó Job Posting

Se realiza:

Fijando en carteleras u otro lugares una descripción simplificada del perfil, mencionando el Dpto., los requisitos, las obligaciones y responsabilidades principales, y las condiciones de trabajo; se indica la fecha de cierre.

También, se utiliza el correo electrónico como sistema de información.



Reclutamiento

- ❖ Convocatoria de candidatos.
- ❖ Actividad de divulgación.
- ❖ Modo de Atraer candidatos.
- ❖ Base para la Selección.

Selección

- ❖ Actividad de clasificación.
- ❖ Elegir a los candidatos con mayor probabilidades de adaptarse al Perfil del Cargo.

Reclutamiento Interno Ventajas y desventajas.

Ventajas

- ❑ **Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.**
- ❑ **Motiva al personal.**
- ❑ **Incentiva la permanencia en la organización.**
- ❑ **Los candidatos son conocidos.**
- ❑ **Costo financiero menor.**
- ❑ **Mas rápido.**
- ❑ **Es retorno de la inversión en cuanto al entrenamiento.**

Desventajas

- ❑ **Exige potencial de los empleados.**
- ❑ **Puede generar conflictos de intereses.**
- ❑ **Impide la entrada de nuevas ideas.**
- ❑ **Evita la renovación de gente nueva.**
- ❑ **Facilita el conservadorismo y rutina.**



Reclutamiento Externo Ventajas y desventajas.

Ventajas

- ❑ Ingreso de nuevas ideas.
- ❑ Renueva el capital humano.
- ❑ Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal realizadas por otras empresas.

Desventajas

- ❑ Lleva mas tiempo.
- ❑ Mas costoso.
- ❑ Afecta la motivación de los empleados.
- ❑ Menos seguro que el interno.
- ❑ Puede ocasionar problemas salariales.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Vacante → personas extrañas, candidatos externos

Técnicas de reclutamiento

- Carteles, avisos.
- Contacto sindicato y asociaciones.
- Contacto con universidades, escuelas.
- Otras empresas.
- Avisos en diario, revistas, etc.

- ✓ Trae "sangre nueva", nuevas experiencias.
- ✓ Renueva y enriquece RH de organización.
- ✓ Aprovecha inversiones en preparación y desarrollo de personal de otras empresas.

**Diferencia
entre
Reclutamiento
Interno y externo**

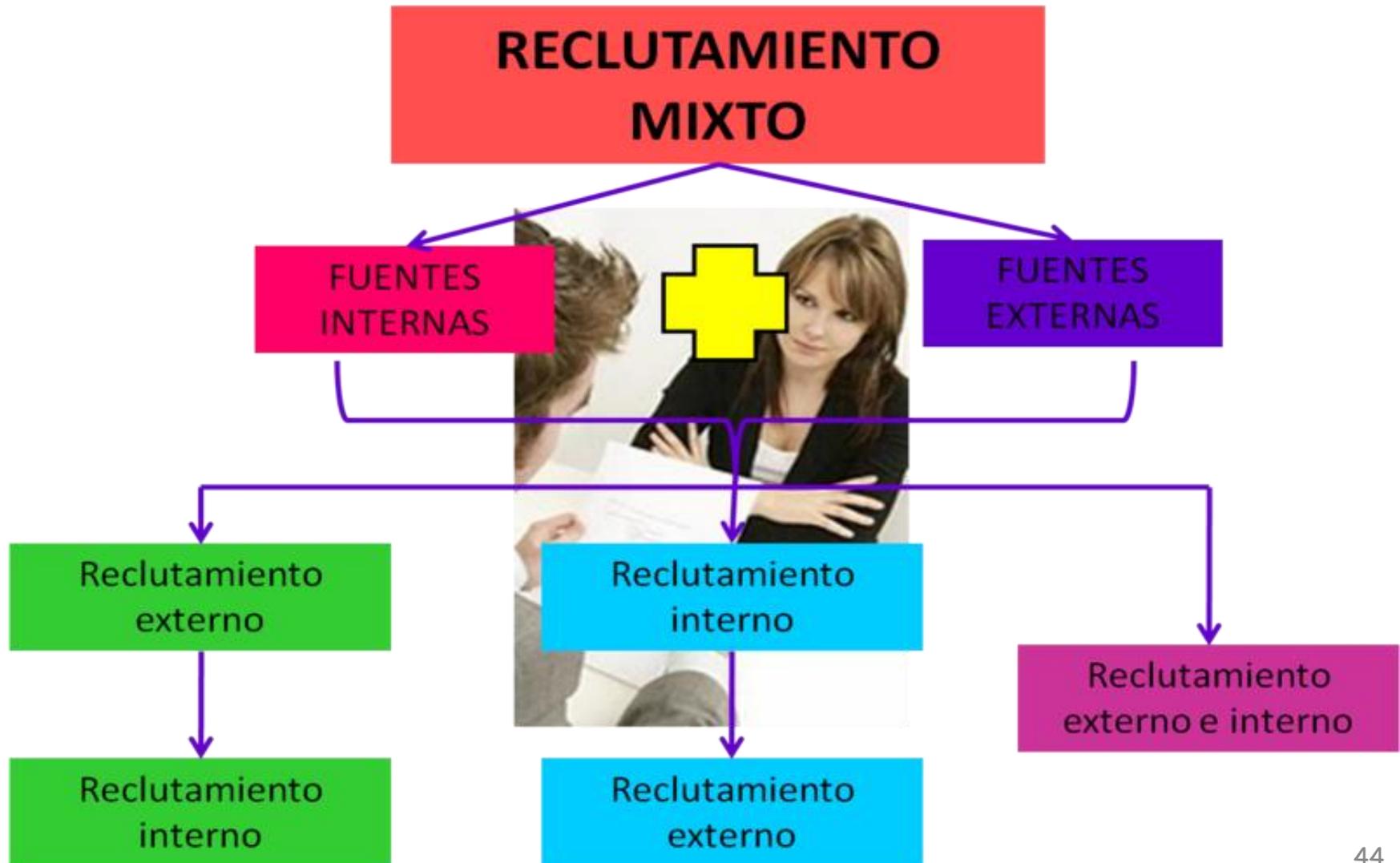
INTERNO

- Los cargos vacantes son cubiertos por empleados promovidos dentro de la organización y seleccionados.
- Los candidatos ya son conocidos.
- Las oportunidades de empleo son ofrecidas a los propios empleados.

EXTERNO

- Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados.
- Los candidatos son desconocidos por la empresa y pasan por el Proceso de Selección .
- Se ofrece las posibilidades de empleo al mercado laboral.

También se puede dar...





U. de Alicante
Gestión Empresarial



*Selección de
Personal*

Selección es una actividad de:
Comparación (escoger – opción)
y decisión, de filtro de entrada,
de clasificación y por
consiguiente, restrictiva.”



“En la **Selección** se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido”.



La selección como Proceso de decisión...



Modelo de Admisión Forzosa ó Colocación:

Existe un solo candidato y una vacante.

El candidato debe ser admitido

Modelo de Selección

Existe varios candidatos y solo una vacante.

Se comparan los candidatos con los requisitos del cargo. Dos alternativas: Aprobación o Rechazo

Modelo de Clasificación

Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Se comparan con los requisitos del cargo, puede ser aprobado o rechazado, y clasificar para otro cargo.

Bases para la selección de personas (5)



Recolección de información acerca del cargo...



Puede hacerse a través de:

1. Análisis del cargo:

Inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:

Se anotan todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. .



3. Análisis de solicitud de empleo:

Se verifican los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.



4. Análisis del cargo en el mercado:

consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.

5. Hipótesis de trabajo:

Se levanta una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante



**Ficha de
especificaciones
o
Ficha pro fisiográfica,**



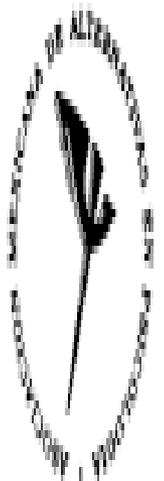
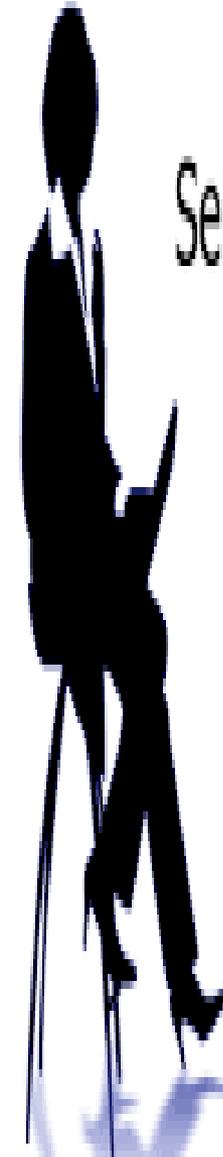
La información que la Organización recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una Ficha de especificaciones o ficha pro fisiográfica,

La **Ficha** debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

Con base en esta **ficha**, el Organismo puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

Curso

Selección de Personal
por Competencias



Pruebas de conocimiento o de capacidad (3)...

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.



1. Las pruebas tradicionales o subjetivas

Abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas.

Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

2. Las pruebas objetivas:

Poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.



3. Las pruebas de carácter mixto:

Constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

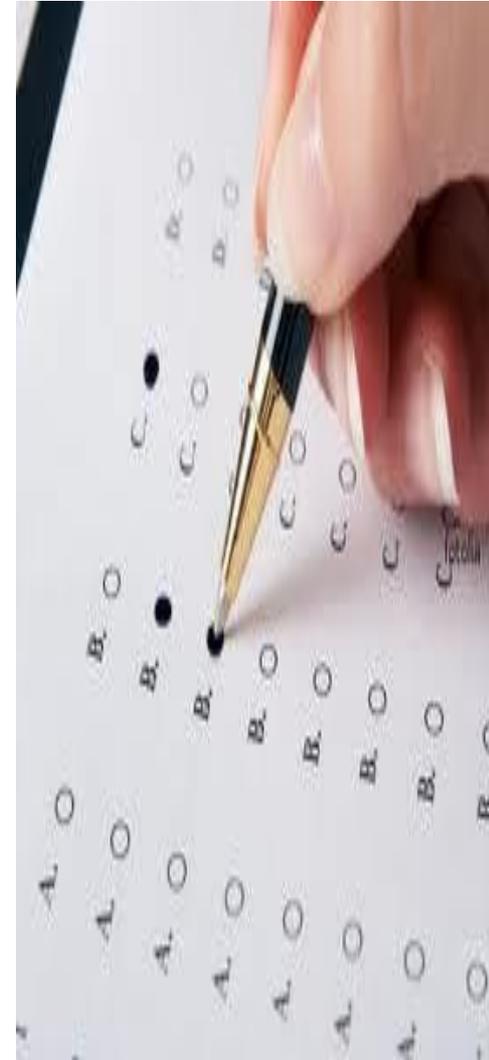
Pruebas psicométricas

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del



Las pruebas Psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.



Aptitud: Es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento.

Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad

Es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.





Conceptualización de Entrevista de selección...

La entrevista es lo que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.



Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Etapas de la Entrevista de selección



- **Preparación:**

La entrevista debe ser planeada para determinar:

- ✓ **los objetivos específicos de la entrevista**
- ✓ **el método para alcanzar los objetivos de la entrevista**
- ✓ **la mayor cantidad posible de información del candidato** entrevistado

- **Ambiente:**

Puede ser de dos tipos:

- ✓ **Físico:** el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- ✓ **Psicológico:** el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial.

- **Desarrollo de la entrevista:**

El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

- La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido.



- La entrevista es libre o no dirigida cuando hay un derrotero preestablecido.

**Cinco categorías
de
Técnicas de selección de personal**

Entrevista de selección

- Entrevista dirigida (con derrotero o guión preestablecido)
- Entrevista libre (sin derrotero definido)

Pruebas de conocimientos o de capacidad

- Generales (Cultural general, Lenguas)
- Específicas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)

Pruebas psicométricas

- Pruebas de aptitud (Generales, Específicas)

Pruebas de personalidad

- Expresivas (PMK)
- Proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT)
- Inventarios (de Motivación, de Intereses)

Técnicas de simulación

- Psicodrama
- Dramatización (*Role Playing*)

PROCESO DE SELECCIÓN



- 1. Recepción Preliminar de solicitudes.**
- 2. Administración de exámenes - Pruebas.**
- 3. Entrevistas de selección .**
- 4. Verificación de referencia y antecedentes.**
- 5. Evaluación medica.**
- 6. Entrevista con el superior.**
- 7. Descripción realista del puesto.**
- 8. Decisión de contratar.**

Paso 1: Recepción Preliminar

La Selección se inicia:

- ❖ Con una cita entre candidato y el encargado de personal de la Organización.
- ❖ Con la Solicitud de Empleo.
- ❖ Con la recepción del Currículum Vitae
- ❖ El candidato comienza a formar una opinión de la organización.
- ❖ Se inicia el proceso de obtención de información por parte del responsable de RH.
- ❖ Se realiza una evaluación preliminar e informal.

Paso 2: Prueba de Idoneidad

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Paso 3: Entrevista de selección.

Consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la **Idoneidad para el puesto que tenga el contratante o solicitante.**

Paso 4: Verificación de referencia y antecedentes.

El personal de RH se encarga de verificar los datos del Curriculum del candidato.

Paso 5: Examen médico.

Es conveniente incluir un examen médico del aspirante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Paso 6: Entrevista con el supervisor.
El Supervisor inmediato o el Gerente del Dpto. interesado, es quien tiene responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el Supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos).

Paso 7: Descripción realista del puesto.

Cuando el aspirante al puesto, tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo.

Es importante llevar a reuniones con el equipo para mostrar el perfil competitivo del puesto.

Paso 8: Decisión de contratar.

Señala el final del proceso de selección.

Corresponder esta responsabilidad al futuro Supervisor del candidato.

El grupo de **las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.**

Tipos de entrevistas (5) ...

Entrevistas No estructuradas:

El entrevistador formula preguntas no previstas durante la conversación, pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas Estructuradas:

Basadas en un marco de preguntas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

Entrevistas Mixtas:

Los entrevistadores despliegan preguntas estructuradas y no estructuradas.

Entrevistas de Solución de problemas:

Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.

Entrevistas de Provocación de tensión:

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante.