

Herramientas referidas a los Recursos Humanos

1 - Conceptos

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

ANÁLISIS DE CARGO

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

BENEFICIOS

Para los directivos de la empresa	Para los trabajadores
<p>Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto</p> <p>Para los supervisores Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.</p>	<p>Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.</p>

RESUMEN

A todas las empresas les es conveniente contar con ésta herramienta, por ser la clave para poder organizar un área de recursos humanos, con el fin de:

- 1) Conocer los puestos de cada unidad de trabajo
- 2) Determinar los perfiles de los ocupantes
- 3) Seleccionar el personal
- 4) Orientar la capacitación
- 5) Realizar la evaluación de desempeño
- 6) Establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.

2 - Métodos tradicionales para el análisis de cargos

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de:

- 1) Un especialista de recursos humanos
- 2) El ocupante del cargo
- 3) Su supervisor.

1.- **El especialista** podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.

2 y 3.- El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

Por tanto, el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

TIPOS DE MÉTODOS

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Observación
- d) Método mixto
- e) Método de informes sucesivos

a) La entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- ❖ **Entrevistas individuales** con cada empleado
- ❖ **Entrevistas colectivas** con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo

· **Entrevistas con uno o más supervisores** que tengan un del desarrollo conocimiento fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

a) Cuestionarios

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describo las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados - Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

c) Observación

La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.



Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar el empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda reducido las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

d) Método mixto

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

e) Método de informes sucesivos (Bitácora del participante)

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

1. Identificación y actualización
2. Deberes y responsabilidades
3. Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
4. Niveles de desempeño

En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:

1. Generalidad del puesto
2. Descripción genérica de las funciones del puesto
3. Descripción analítica de las funciones
4. Requerimientos del puesto

Escolaridad formal necesaria Conocimientos y habilidades especiales

- ❖ Experiencia
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Esfuerzo, medio ambiente y riesgos
- ❖ Perfil del ocupante y descripción sintética
- ❖ Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos).

3 - Desglose de algunos puntos

Descripción de funciones

Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

Perfil del ocupante

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

Responsabilidad

Se especifica la responsabilidad del ocupante con respecto al uso, supervisión y mantenimiento de las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el cargo o sus dependientes directos.

Contexto del puesto

Este Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Requerimientos del puesto

Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

4 - Pasos para realizar un análisis de cargo

Paso 1

Determine el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que dará la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados

Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones.

Por tanto el primer paso es determinar el uso de información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir información.

Paso 2

Reunida la información es necesario revisar la disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuáles su lugar en la organización.

En el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se muestra quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado.

Por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario reciba el inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione en lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales.

La descripción del puesto con consecuente, si existe, puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

Paso 3

Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4

Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puesto.

Paso 5

Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato.

Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6

Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales.

5 - Utilidad del análisis de cargo

Este análisis apoya a otras actividades que se realizan en el Departamento de Administración de Recursos Humanos, tales como:

1) Reclutamiento y selección

En análisis de puesto proporciona información sobre puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto en información de la especificación del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contrata.

2) Compensaciones

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Éstos se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad de requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, dos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto.

También se verá que muchas empresas clasificar los puestos en categorías el análisis de puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que puede ser clasificada.

3.- Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar.

4.- Capacitación

También se utilizara la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

Asegurar la asignación completa responsabilidades

6 - Descripción del cargo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN

- ✓ **Nombre del cargo** : Supervisor de Producción
- ✓ **Área a la que pertenece** : Planta de Proceso
- ✓ **Cargo del jefe directo** : Jefe de Turno

FUNCIÓN PRINCIPAL

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades / Tareas
✓ Revisar bitácoras al inicio de la jornada de trabajo y realizar anotaciones al final del turno.
✓ Controlar la mantención del orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
✓ Maximizar la productividad y rendimiento de las líneas.
✓ Registrar la información diaria en los informes de producción.
✓ Revisar los informes de calidad de los productos.
✓ Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados por su línea.
✓ Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.
✓ Supervisar aseos profundos de las maquinarias y equipos.
✓ Coordinar la inducción del personal a su cargo.
✓ Realizar capacitación a su equipo de trabajo
✓ Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.
✓ Evaluar el personal a su cargo.
✓ Participar en reuniones del área de producción.
✓ Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

COORDINACIÓN

Coordina con (cargo o área)	Para (actividad)
❖ Área de Control de Producción	Recoger y precisar datos referentes a la producción.
❖ Área de Sistemas	Reparación y mantención de sistemas electrónicos de la planta de proceso.
❖ Área de Aseo	Mantener la limpieza de la planta de proceso.
❖ Área de Control de Calidad	Unificar criterios según especificaciones de calidad y corregir errores en el producto.
❖ Área de Mantención	Reparación y mantención de las maquinarias y equipos.
❖ Otros Supervisores	Relación cliente/proveedor interno. Coordinar etapas del proceso productivo.

SUPERVISIÓN

Supervisa a
❖ Operarios
❖ Planilleros

Supervisado por
✓ Jefe de Turno

EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a
❖ Jefe de Turno
❖ Supervisores de otras áreas

Es reemplazado por
✓ Supervisores de otras áreas.

RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de
❖ Capataz

Puede ascender a
✓ Jefe de Turno

CONDICIONES DE TRABAJO

- ❖ **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la Planta de Proceso ubicada en las dependencias regionales de la empresa, ejerciendo su labor principalmente en el área de producción, lo que se complementa con trabajo de oficina para la preparación de informes.
- ❖ **Horario de Trabajo:** El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en seis días, de lunes a sábado. El horario de trabajo esta organizado en turnos rotativos de día y noche, los que se van alternando cada mes.

7 - Especificación del cargo**REQUISITOS GENERALES**

- **Estudios** : Técnicos.
- **Especialidad:** Tecnología en Recursos del Mar.
 - Técnico Pesquero /Acuícola.
 - Técnico en Conservación de Alimentos por Frío.
- **Experiencia:** Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
- **Edad** : Mínimo 25 años.
- **Sexo** : Indiferente.

REQUISITOS PERSONALES

PERFIL SUPERVISOR DE PRODUCCION		
Competencias	Nivel Esperado	
	Mínimo	Máximo
1. Orientación al Logro	2	5
2. Directividad	2	4
3. Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad	2	4
4. Liderazgo	3	5
5. Autocontrol	3	6
6. Trabajo en Equipo y Cooperación	3	5
7. Desarrollo de Otros	2	5
8. Compromiso Organizacional	2	3
9. Iniciativa	1	3

PERFIL DEL CARGO

CARGO: Jefe de Cajas

DEPENDENCIA DIRECTA: **Administrador**

SUPERVISIÓN SOBRE: **Controles Cajas, cajeras, Encargadas de Custodia, Empaquetadores.**

FINALIDAD DEL CARGO: **Organizar las actividades y recursos del área, para el eficiente servicio al cliente.**

ESTUDIOS: **Enseñanza media completa, de preferencia con estudios técnicos administrativos.**

DISPONIBILIDAD: **no deberá tener compromisos que le impidan desempeñarse en forma normal o deba ausentarse de su trabajo, por lo que deberá gozar de excelente salud.**

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD: **estable emocionalmente, responsable, gran sentido de pertenencia hacia la institución y representantes, capaz de asumir el papel de líder (esto es tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos) aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.**

FUNCIONES DEL CARGO: **entre otras deberá,**

1. Promover la buena atención al cliente.
2. Debe visar documentos (cheques) de acuerdo a las instrucciones impartidas para tal efecto.
3. Es responsable de la anulación de las boletas, debiendo verificar personalmente los motivos de dichas operaciones.
4. Se encarga de retirar los rollos x y z de las cajas registradoras, guardando reserva sobre las cifras de ventas.
5. Chequea fondo préstamo de las cajeras
6. Debe efectuar al azar en forma permanente arqueos sorpresivos, y revisiones de boletas emitidas.
7. Será su responsabilidad mantener stock adecuado de materiales, ya sea se trate de rollos, cintas de registradoras, papel de regalo, bolsas camisetas, etc.
8. Procura el uso óptimo de los materiales, educando en la utilización correcta de ellos.
9. Da aviso al departamento de computación, de cualquier anomalía respecto de programas, o manutención de equipos.
10. Responsabilizar o encargarse personalmente del cierre diario computacional de ventas.
11. Vigila dando el ejemplo, el correcto uso de los elementos de higiene y seguridad, y sus normas, así como en las materias control de calidad.
12. Comunica al Administrador de cualquier anomalía que impida el normal funcionamiento de las actividades.
13. Selecciona al personal a contratar de la sección, procurando a los individuos más idóneos para los cargos dentro de las normas legales y políticas de la empresa.

14. Vela por el entrenamiento del personal nuevo, induciéndolo tanto en las materias propias generales de la familiarización de la empresa, sus normas, políticas, así como las labores propias del cargo del nuevo contratado, entregándole periódicamente información del estado de su aprendizaje mientras se encuentre en proceso de adaptación (contrato plazo fijo).
15. Entrega su opinión al administrador sobre la renovación de los contratos de trabajo, tomando en cuenta el desempeño y la adaptación a las normas de los funcionarios cuestionados.
16. Avisa al trabajador la no renovación de su contrato, explicando claramente al funcionario las razones del término ya sea por bajo desempeño, normas u otros.
17. Se preocupa de la preparación de los horarios del personal, los que deberán ser compatibles con la legislación laboral, y la buena marcha de los procesos de la sección.
18. Confecciona el calendario de vacaciones del personal, el que debe ajustarse a las normas legales y a la realidad de la sucursal en cuanto las fechas en que se pueden otorgar, con el fin de causar el menor trastorno posible al normal desarrollo de las labores.
19. Vela por la administración Adecuada de horas extraordinarias.

8 - Selección de personal

El **reclutamiento** y la **selección de personal** son dos fases de un mismo proceso, cuyo propósito es la consecución de recursos humanos para la organización.

El **reclutamiento** es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es por tanto, una actividad positiva y de invitación. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige.

La **selección**, por su parte, es una actividad de impedimentos, de escogencia de 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.

En consecuencia:

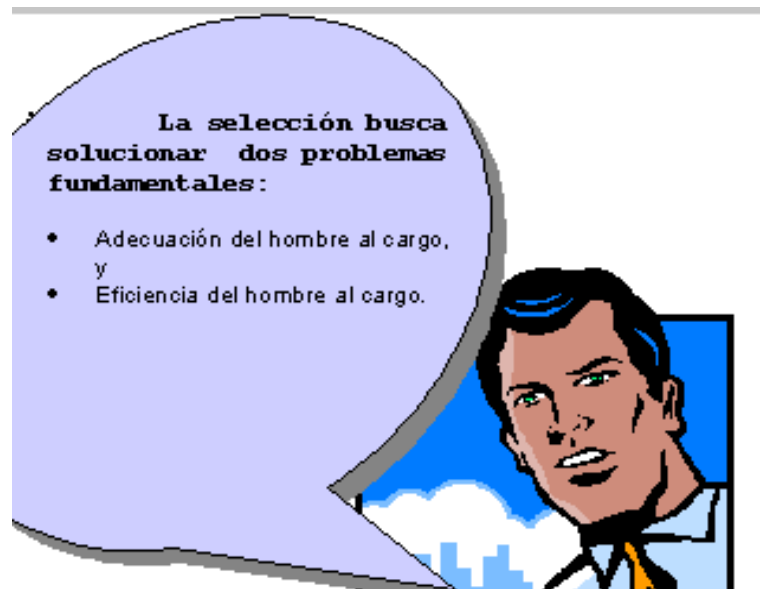
El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

CONCEPTO DE SELECCIÓN

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal



9 - Pasos del proceso de selección

En este punto es importante mencionar que no existe una sola forma de realizar el proceso de selección. La manera de diseñar y ejecutar el proceso depende de las necesidades, prioridades, políticas organizacionales, así como también, de los recursos disponibles para ello.

PASO 1:**Recepción de currículum**

La recepción de los Antecedentes de los postulantes la hará el Área de Recursos Humanos o la dependencia que presenta la vacante, quienes serán los encargados de evaluar los antecedentes recopilados, de acuerdo a los requisitos que el cargo exige a su ocupante y, hacer una preselección.

PASO 2:**Evaluación de Antecedentes recopilados**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación. La finalidad de esta etapa es realizar una preselección de candidatos, estableciendo una comparación entre:

- a) Los **antecedentes individuales recopilados**, y
- b) La información suministrada por el **análisis y descripción del cargo** a seleccionar.

De esta forma, al establecer esta comparación obtendremos a aquellos candidatos que cumplen con los requisitos mínimos o básicos para ocupar determinado puesto, como lo son: estudios, profesión, experiencia, edad y pretensiones de renta, entre otros.

PASO 3:**Entrevista de Selección**

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

Consiste en una charla formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a **dos preguntas generales**:



1. **¿Puede el candidato desempeñar el puesto?**
2. **¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?**

Generalidades de la entrevista de selección.

Tanto una entrevista como una conversación requieren de dos o más personas en interacción. ¿En que difiere la entrevista de una conversación corriente?

La **entrevista** esta más dirigida y orientada, generalmente hacia un objetivo. Es dirigida por uno de los participantes, cuyo interés es obtener información de la otra parte.

Entonces, ¿cuáles son las finalidades principales de la entrevista de selección?

1. *Determinar la adecuación de un candidato a una vacante determinada en una organización (en que grado reúne requisitos, que satisfacciones obtendrá, etc.)*
2. *Dar información al candidato sobre el proceso en curso.*
3. *Suscitar un sentimiento de buena voluntad en el sujeto hacia la organización. Sin importar los resultados, el entrevistador es el eslabón entre la institución y el sujeto, le presenta a este una imagen, probablemente, la primera de la organización.*

Un entrevistador puede obtener información útil acerca del candidato mediante hoja de solicitud, currículum vitae, test y referencias. **¿Qué puede obtener mediante una entrevista, que no pueda obtener mediante otros métodos?** Completa la información y aporta antecedentes nuevos sobre características personales: *actitudes, motivación, carácter*, etc. Permite reunir datos reales, aventurar hipótesis basadas en la conducta pasada del sujeto y, predecir futuras acciones.

A. El entrevistador efectivo.

REQUISITOS

Conocimientos:

- *Sobre el puesto:* requisitos del puesto y entorno en que se desenvolverá el sujeto.
- *Sobre la ciencia de la conducta humana:* implica la comprensión del ser humano, así como nociones sobre la conducción de entrevistas (situación de interacción).

Habilidades:

- *Sociales:* atracción e influencia. Saber que hacer y decir en diferentes situaciones requiere flexibilidad, sensibilidad y espontaneidad.
- *Comunicativas:* orales y escritas.
- *Análisis y síntesis:* la información obtenida debe ser tratada sistemática y lógicamente. El entrevistador debe formular y probar hipótesis respecto al sujeto antes, durante y después de la entrevista.
- *Toma de decisiones:* aumenta con conocimientos y práctica.

Conocimiento de si mismo:

- Este debe estar consciente de sus necesidades, tal que no interfieran en el rendimiento de la entrevista. Por ejemplo: necesidades de status, dominio, aceptación, temas cargados emocionalmente, mal humor, etc.

LA INTERACCION.

El entrevistador debe dirigir la entrevista eficazmente, pero evitando mecanizarla. Cuando dos personas se desempeñan en una tarea común, se establece entre ambas un vínculo emocional. El entrevistador debe estar consciente del vínculo que se está desarrollando y mantenerlo a un nivel adecuado en intensidad y calidad.

Asociaciones y sentimientos que otras relaciones han suscitado en el entrevistador, pueden contaminar la entrevista y anular el rol profesional (por ej.: coqueteo).

El entrevistador efectivo aprende a entrevistar con seguridad y sin ansiedad. Comprende que para formarse un juicio imparcial, la relación entrevistador – entrevistado debe ser profesional y no personal. Se debe ser sincero y cordial, al mismo tiempo que mantiene cierta distancia emocional.

En suma, el entrevistador efectivo no solo debe tener los conocimientos y capacidades apropiados, tener presente las exigencias del puesto, conocer sus propias necesidades personales y comprender la naturaleza del proceso de selección, sino conocer también sus limitaciones.

B. La Entrevista.

Dos funciones se entrelazan y nutren mutuamente: obtención de información, análisis e interpretación: análisis y síntesis de información.

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA.

Previo a la entrevista, el entrevistador debe conocer sobre el puesto a cubrir y sobre el candidato. Además, debe planificar la entrevista, prefijando líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible. Al fin de la entrevista, debe informar al sujeto de los pasos del proceso selectivo.

CHARLA INTRODUCTORIA.

La charla intrascendente sirve para relajar y adquirir seguridad en si mismos como conversadores. Crea una atmósfera que permite que la comunicación se desarrolle con mayor libertad y fluidez.

INICIO DE LA ENTREVISTA O INDAGACION.

La entrevista puede abrirse con una pregunta acerca de las expectativas en relación al puesto o las motivaciones de postulación. Los puntos básicos o temas principales de indagación se señalan a continuación.

Puntos básicos de indagación.

Saludo: Forma de recepción.

Charla Introductoria.

Antecedentes Generales: Nombre completo, edad, profesión, estado civil (chequear datos de CV)

Pregunta inicial: Apertura del tema

¿Cómo ha llegado a interesarse por nuestra empresa?

Cuénteme, ¿cómo es que se ha motivado por postular a?

Estudios.

Experiencia Profesional: Funciones y responsabilidades actuales y anteriores, trayectoria laboral, proyecciones, aspectos agradables y desagradables, nivel de ingresos, éxitos, dificultades, etc. Prefiera preguntas abiertas, **por ejemplo:** ¿qué aspectos te agradaban de ese puesto y cuales te eran menos gratos?. En lugar de preguntas, se pueden usar comentarios, por ejemplo, "me imagino que...".

Área Familiar: Familia actual y/o de origen, relaciones, influencias, educación, métodos disciplinarios, etc.

Actividades e intereses actuales.

Puntos fuertes y débiles del entrevistado: Pensando en lo que hemos conversado, ¿podría decirme algunos de sus puntos fuertes y, también algunos aspectos que usted quisiera mejorar? Aspectos que a su juicio, podrían jugar en contra frente a la postulación. Si no es seleccionado...¿Qué planes tiene?.

Comentarios Finales: sobre la entrevista y el entrevistado, contactos posteriores, acción a seguir.

Despedida Cordial.

CIERRE DE LA ENTREVISTA.

Debe ser también cuidadoso, incluye comentarios finales y entrega de información pertinente al candidato.

EVALUACIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA.

- Expresión facial.
- Tono de voz.
- Gestos.
- Contacto visual.
- Porcentaje de tiempo que habla.
- Continuidad.
- Obtención de información negativa.
- Uso del humor.
- Flexibilidad.
- Seguridad.

PASO 4:

VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS.

Se sugiere que los candidatos preseleccionados sean sometidos a una verificación de datos de modo que podamos responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendido.

PASO 5: PRUEBAS DE IDONEIDAD.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

PASO 6: DECISIÓN DE CONTRATAR

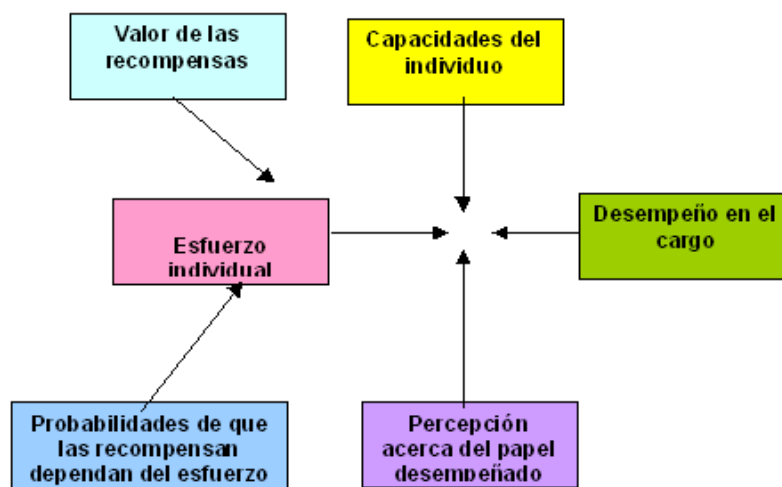
La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, gerencia o al área de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y, de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevean vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

10 - Evaluación de desempeño

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas. Este esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades individuales y por otra, de la percepción que tiene del papel que debe desempeñar.

Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño.



La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Estas reciben denominaciones como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación, de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones.

Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de un apolítica de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivos fundamentales	Objetivos intermedios
<ul style="list-style-type: none"> · Mejorar los resultados de los Recursos Humanos en la empresa · Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación · Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración · Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Adecuación del individuo al cargo; · Entrenamiento; · Promociones · Incentivo salarial por buen desempeño · Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados · Autoperfeccionamiento del empleado; · Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos; · Estimación del potencial de desarrollo de los empleados; · Estímulo a la mayor productividad; · Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa; · Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado; · Otras decisiones de personal , como transferencias, licencias, etc.

RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a) Comisión de evaluación
- b) Superior directo
- c) Comisión de evaluación y superior directo
- d) Empleado (Autoevaluación)

a) Comisión de evaluación

En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, se asigna en una totalidad a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización.



MIEMBROS DE LA COMISIÓN

Presidente o director Director de recursos humanos Miembros <ul style="list-style-type: none"> • Especialista en evaluación del desempeño estables o • Ejecutivo de organización y métodos permanentes
Director del área donde esté Miembros <ul style="list-style-type: none"> • Gerente del departamento localizado transitorios o • Jefe de sección Supervisor del evaluado • el evaluado • provisionales

b) Superior directo

En otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de control por parte del superior directo.

Los jefes directos tienen condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y sus debilidades.

Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, por

lo tanto, debe apoyarse en la comisión de evaluación de la dependencia de administración de recursos humanos.

c) Comisión de evaluación y superior directo

El promedio utilizado con mayor amplitud es el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implantación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución.

No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.

d) Autoevaluación

En algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados como método de evaluación del desempeño pero, no muy común ya que sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, equilibrio emocional y capacidad para hacer una autoevaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal.



Es un tipo de evaluación del desempeño aplicable con relativo éxito al personal de nivel universitario que ocupa posiciones de alto nivel en la empresa.

En la autoevaluación del desempeño, el propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su superior y conjuntamente analizan los resultados, las providencias que deban tomarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

No obstante, la evaluación del desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, por las siguientes razones:

1. Puede haber increíble heterogeneidad de objetivos, con la fijación de patrones individuales de comportamiento profesional:
2. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo que provocaría distorsiones y pérdida de exactitud de los mismos
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de evaluación de su desempeño
4. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales, subjetivos y personalizados

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazos. Por lo general, los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la empresa.

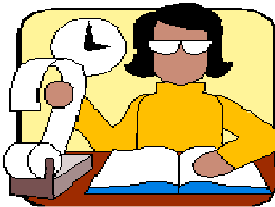
Beneficios para el jefe



JEFE

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con contando con un sistema de medición capaz e neutralizar la subjetividad
- b) Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- c) Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño

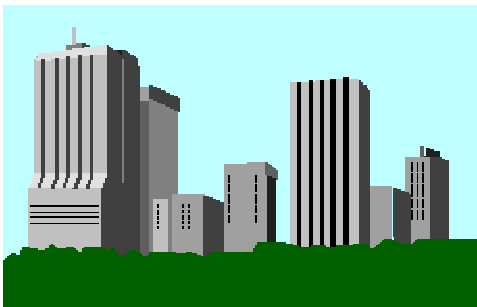
Beneficios para subordinado



EMPLEADO

- a) Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más la evaluación del jefe
- b) Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- c) Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para le empresa



EMPRESA

- a) Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado
- b) Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias
- c) Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

- d) Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado
- e) Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias
- f) Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que puedan variar notablemente, no sólo de una empresa a otras, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Técnicas y ejemplos	Ventajas	Limitaciones
<p>Medidas objetivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausentismo 2. Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Simple, precisa y objetiva - Simple, precisa y objetiva 	<ul style="list-style-type: none"> - No deja diferentes tipos de ausencias (médicas, justificadas) - No considera diferencias individuales - Es difícil medir los niveles gerenciales
<p>Medidas subjetivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escalas gráficas 2. Listas de verificación 3. Escalas de incidentes críticos 4. Método de clasificación 5. Método distribución obligada 	<p>-Clara, fácil de discutir</p>	