

# PROCESO DE OBTENCIÓN DE PERSONAS

## *Fundamentos de gestión de personas*

## 1. ¿Qué una competencia laboral?

De acuerdo a como lo plantea Alles (2005), las competencias laborales hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

### ¿Existen otras definiciones sobre competencia laboral?

Hay variados conceptos, por ejemplo, para Spencer y Spencer competencia “es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (en González, 2007, 346-354).

Para la Fundación Social Aplicada al Trabajo, competencia es “la capacidad de la persona de poner en juego e integrar, conocimientos, habilidades y actitudes que hacen posible su desempeño en diversos contextos sociales. dentro de una función o rol laboral, las competencias se expresan en situaciones reales de trabajo mediante desempeños que respondan a requerimientos de calidad y productividad” (Formosa, s.f.).

Con todo, la definición y clasificación de las competencias no es un concepto universalmente estandarizado, por ejemplo, de acuerdo a la demanda que defina la estructura organizacional en su visión, misión, metas, objetivos y valores surgirán diferentes niveles de competencias que determinarán las tipologías generales.

Sin embargo, te presentamos a continuación los tipos de competencias que establece la Organización Internacional del Trabajo:

### **Competencias básicas**

Adquiridas en la educación formal (lenguaje, matemáticas)

### **Competencias conductuales**

Actitudes, conductas, valores, preferencias

### **Competencias técnicas**

Dominios técnicos de una función específica

Figura 1: Tipos de competencias. Fuente: Formosa (s.f.).

Para profundizar en el concepto de competencias laborales y su clasificación revisa la siguiente lectura;



### Lectura obligatoria

**Deberás leer**  
**34 páginas**

M. (2005). Desarrollo del talento humano. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2005. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02965a&AN=utc.EBC3186069&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Capítulo 1. Talento humano y competencias (pp. 24-57).

Algunos de los temas que encontrarás son:

- Las competencias laborales.
- La clasificación de las competencias laborales.
- Talento y motivación.

## 2. El proceso de análisis y descripción de cargos por competencias

El diseño organizacional consiste en organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Por ello, el gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos y alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Para Werther, Davis, Guzmán Brito y Mejía (2014), el análisis de puestos es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado, para realizar este proceso muchas veces nos apoyaremos en los organigramas de la empresa, considerando siempre que los organigramas son representaciones gráficas de la estructura organizacional interna de la empresa, incluyendo áreas y puestos de trabajo (Chiavenato y Nagore Cázares, 2017).

El proceso de análisis de cargo tiene tres etapas básicas (Werther et al., 2014):

Identificación de los  
puestos de trabajo

Desarrollo de instru-  
mentos para levantar  
información

Sistematización de la  
información

Figura 2: Proceso de análisis de puesto de trabajo. Fuente: Werther al. (2014).



Figura 3: Dimensiones del análisis de puestos. Fuente: Werther et al. (2014).

Una vez que se han identificado los cargos a analizar, corresponde el diseño de instrumentos destinados al levantamiento de la información relevante de ese cargo. Dentro de los instrumentos se pueden considerar por ejemplo los siguientes:

#### **Nivel individual**

Cuestionarios, encuestas y entrevistas

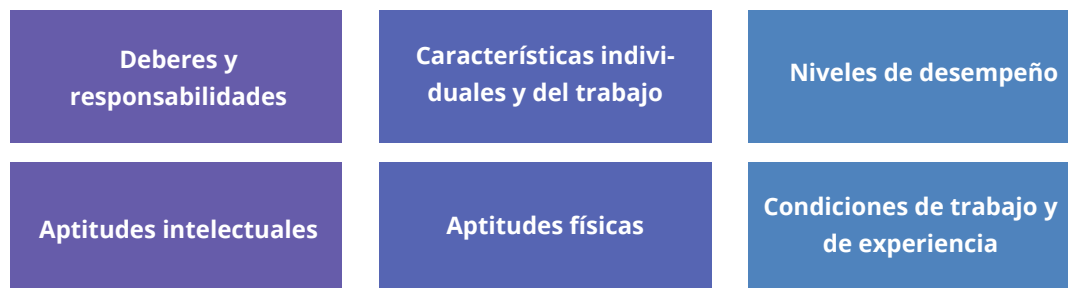
#### **Nivel grupal**

Focus group

### ¿Qué es un focus group?

Es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de entre 6 a 12 personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a cualquier tipo de producto, servicio, idea, etc., en un focus group las preguntas son respondidas por la interacción del grupo de forma dinámica (IIEMD, s.f.).

De acuerdo a Werther et al. (2014), dentro del levantamiento de información se debe considerar la recolección de información relacionada con:



Para profundizar en el análisis de puestos de trabajo de una organización y cómo se puede elaborar un sistema de información sobre el capital humano, te invitamos a revisar la siguiente lectura:



**Deberás leer**  
**18 páginas**

#### *Lectura obligatoria*

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, P. y Mejía Gómez, J. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. México, D. F.: McGraw Hill interamericana. Recuperado el 12 de abril de 2019 de: <https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02940a&AN=inacap.b1088343&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Capítulo 5. Análisis y diseño de puestos (pp. 87-104).

Algunos de los temas que encontrarás son:

- Perspectiva general sobre el análisis de puestos.
- Aplicaciones de la información que genera el análisis de puestos.
- Identificación de competencias.
- El sistema de información sobre capital humano.

## 3. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo

Una vez que se ha realizado el proceso de levantamiento de la información de los puestos de trabajo, corresponde la sistematización de ella, este proceso se materializa en dos productos concretos, a saber:

Descripción del cargo

Especificación del cargo

### ¿Qué es la descripción de un cargo?

De acuerdo a Chiavenato y Nagore Cázares (2017), la descripción de un cargo corresponde a “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización”.

En términos prácticos, consiste en la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de las tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace). Todos estos elementos se denominan los aspectos intrínsecos del puesto.

## ¿Qué es la especificación de un cargo?

Así como existe lo intrínseco, los aspectos extrínsecos del puesto corresponden a la identificación de los factores de especificación de los puestos de trabajo, es decir, requisitos de tipo intelectual y físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo que el puesto de trabajo demande.

Todo este proceso puede ser visto en la siguiente figura:

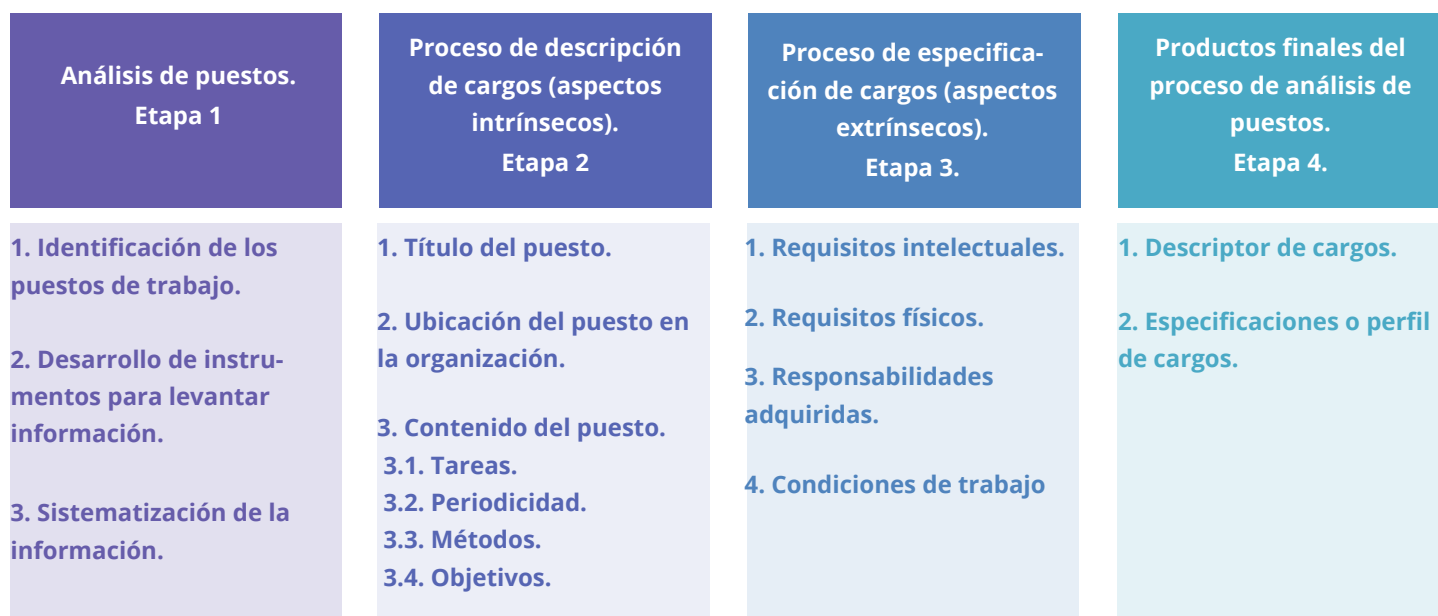


Figura 4: Procesos y productos del análisis de puestos. Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato y Nagore Cázares (2017).

Para saber más detalles de cómo se realizan la descripción y el análisis de puestos, te sugerimos que revises la siguiente lectura:



**Deberás leer  
11 páginas**

### Lectura obligatoria

Chiavenato, I. y Nagore Cázares, G. (2017). Administración de recursos humanos. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 11 de abril de 2019 de <https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02965a&AN=utc.EBC5045250&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Capítulo 8. Descripción y análisis de puestos (pp. 193-204).

Algunos de los temas que encontrarás son:

- Descripción de puestos.
- Análisis de puestos.
- Métodos para la descripción y análisis de puestos.
- Etapas del análisis de puestos.
- Objetivos de la descripción y análisis de puestos.

## 4. El proceso de reclutamiento

### ¿Qué debemos entender por reclutamiento?

Debemos entenderlo como el proceso de atraer individuos a que soliciten empleo en la organización de forma oportuna, en suficiente número y con los debidos atributos. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

De acuerdo a Chiavenato y Nagore Cázares (2017), el reclutamiento se divide en “fuentes y técnicas”. En el caso de las fuentes se identifican dos: interna y externa. Veamos la diferencia a continuación:

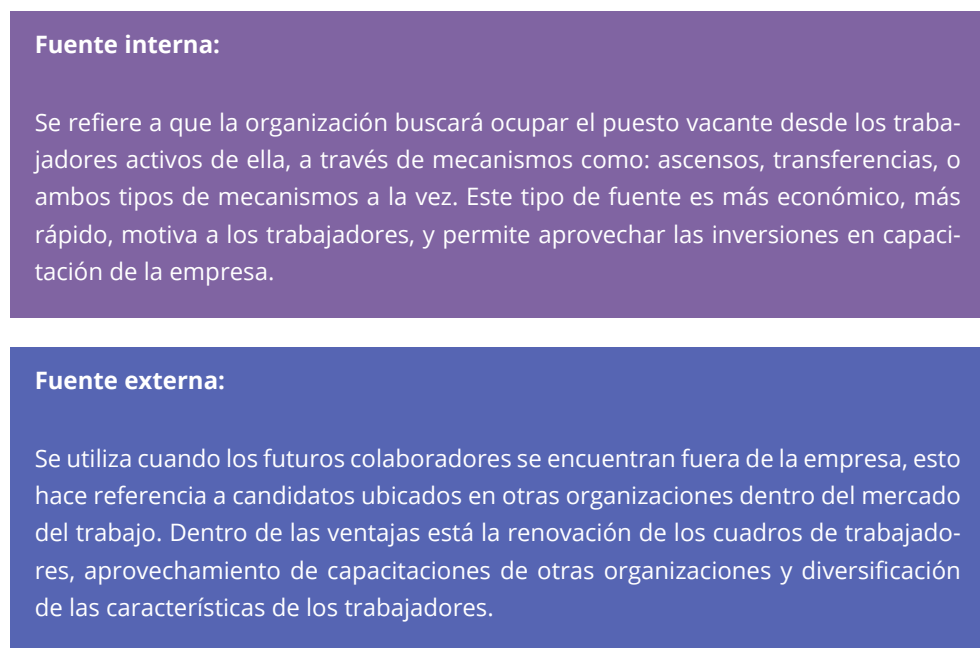


Figura 5: Fuentes de reclutamiento. Fuente: Chiavenato y Nagore Cázares (2017).

En lo referente a las técnicas de reclutamiento, “son técnicas o medios a través de los cuales la empresa realiza el proceso de atracción de candidatos” (Werther et al., 2014).

Esto lo podemos observar en la siguiente figura:

RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
<b>Técnicas internas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de exámenes de selección</li> <li>• Resultados de evaluaciones de desempeño</li> <li>• Resultados de capacitaciones</li> <li>• Exámenes de planes de carrera</li> </ul>	<b>Técnicas externas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de empleo</li> <li>• Diarios</li> <li>• Universidades</li> <li>• Head hunting</li> <li>• Ferias laborales</li> </ul>

Tabla 1. Fuentes y técnicas de reclutamiento. Fuente: Chiavenato y Nagore Cázares (2017).

Para profundizar en la gestión de recursos humanos al interior de una organización, te invitamos a revisar la siguiente lectura:



### Lectura obligatoria

**Deberás leer  
15 páginas**

Chiavenato, I. y Nagore Cázares, G. (2017). Administración de recursos humanos. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 02 de abril de 2019 de <https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02965a&AN=utc.EBC5045250&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Capítulo 5. Reclutamiento de personal (pp. 127-141).

Algunos de los temas que encontrarás son:

- El proceso del reclutamiento.
- Medios de reclutamiento.

## 5. El proceso de selección

De acuerdo a Werther et al. (2014), el proceso de selección hace referencia a un proceso de comparación entre candidatos y las especificaciones de cargo, buscando la mejor adecuación entre puesto y persona.

Este proceso de comparación se divide en dos etapas sucesivas:

La comparación candidato  
versus perfil del puesto

Comparación entre  
candidatos

Estos procesos de comparación se realizan a través de técnicas de selección, entre las que se pueden encontrar: entrevistas, pruebas de conocimiento, exámenes psicométricos, exámenes de personalidad, y técnicas de simulación. En la siguiente figura encontramos un resumen de ellas:

Técnica de selección	Descripción de la técnica
Entrevistas	Es una técnica que consiste en un diálogo que se establece entre dos o más personas, las entrevistas pueden ser diseñadas como procesos individuales o grupales dependiendo de la metodología seleccionada por la organización.
Pruebas de conocimiento	Son instrumentos que buscan medir los conocimientos y habilidades de los candidatos. Estas pruebas miden el conocimiento profesional o técnico de la persona. Pueden ser practicados de forma escrita, oral o de forma virtual.
Exámenes psicométricos	Corresponde a un tipo de prueba psicológico, mide características psicológicas, tales como rasgos de personalidad, estilos de comportamiento, capacidades cognitivas, motivaciones, etc. La palabra psicometría significa literalmente medida psicológica, por ejemplo: test de Rorschach, test de Raven, test de Zulliger, entre otros.

Técnica de selección	Descripción de la técnica
Exámenes de personalidad	Estos test son diseñados para la evaluación de los rasgos de personalidad de un individuo, determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos).
Técnicas de simulación	Es una herramienta que permite recrear acciones o sucesos que permiten evaluar a los candidatos de forma individual o grupal, pero en un entorno lo más similar a las situaciones laborales por las cuales podría atravesar.

Tabla 2: Técnicas de selección de personas. Fuente: elaboración propia a partir Werther et al. (2014).

Dependiendo de cómo esté organizado el proceso de selección, pueden ser: un acto, dos actos y más. Entendiendo lo anterior como la cantidad de pruebas que se utilicen para tomar la decisión. Además, las pruebas pueden ser de carácter terminal (se toman todas las pruebas y se toma la decisión) o secuenciales (en donde se va avanzando solo con los candidatos que han ido superando las pruebas).

Para profundizar en la aplicación de técnicas en el proceso de selección de personal, te invitamos a revisar la siguiente lectura:



#### Lectura obligatoria

**Deberás leer**  
**18 páginas**

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, P. y Mejía Gómez, J. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. México, D. F.: McGraw Hill interamericana. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: <https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02940a&AN=inacap.b1088343&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Capítulo 5. Análisis y diseño de puestos (pp. 87-104).

Algunos de los temas que encontrarás son:

- Eficiencia en el diseño de puestos.
- Técnicas de rediseño de puestos.

## 6. El proceso de inducción

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el periodo de desempeño inicial.

Según Werther et al. (2014), se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma cómo cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.



## ¿Cuántos tipos de inducciones existen?

Existen dos tipos de inducciones a practicar:

### Inducción general

- Información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

### Inducción específica

- Orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

Para ahondar en los procesos de inducción dentro de una organización, revisa la siguiente lectura seleccionada.



**Deberás leer**  
**4 páginas**

#### *Lectura obligatoria*

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, P. y Mejía Gómez, J. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. México, D. F.: McGraw Hill interamericana. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: <https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02940a&AN=inacap.b1088343&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Capítulo 3. Gestión internacional del capital humano (pp. 54-57).

Algunos de los temas que encontrarás son:

- Inducción y orientación.
- Capacitación y desarrollo.

## Referencia bibliográfica

Chiavenato, I. y Nagore Cázares, G. (2017). Administración de recursos humanos. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 12 de abril de 2019 de: <https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02965a&AN=utc.EBC5045250&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, P. y Mejía Gómez, J. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. México, D. F.: McGraw Hill interamericana. Recuperado el 12 de abril de 2019 de: <https://ezproxy.dnb-inacap.cl/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02940a&AN=inacap.b1088343&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Instituto Internacional Español de Marketing Digital, IIEMD. (s.f.). Qué es focus group. Recuperado el 12 de abril de 2019 de: <https://iiemd.com/focus/focus-group/que-es-focus-group>

González, C. (2007). Gestión por competencias para los dirigentes de la junta de vecinos: experiencia de práctica profesional. Cuadernos de neuropsicología, 1(3), 346-354. Recuperado el 12 de abril de 2019, de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-41232007000300018&lng=pt&lng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-41232007000300018&lng=pt&lng=es)

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2005. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02965a&AN=utc.EBC3186069&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Formosa. (s.f.). Definición de competencias. Tipos de competencias. Competencias generales y específicas. Gestión de RRHH por un modelo de competencias. Incidencia de las competencias en los desempeños laborales y desarrollos personales. Recuperado el 30 de abril de 2019 de: [https://archivos.formosa.gob.ar/media/uploads/capacitaciones/programa\\_1435157397.pdf](https://archivos.formosa.gob.ar/media/uploads/capacitaciones/programa_1435157397.pdf)