

Gestión de la Atracción del Talento Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Análisis, Descripción de Puestos y Diseño de Perfiles



Elementos al Definir Perfil

PERFIL DURO

PERFIL BLANDO

COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN – ROL SOCIAL

CONTRATO PSICOLOGICO – EXPECTATIVAS E INTERESES

Para la confección del perfil se toma como punto de partida la descripción del puesto



Descripción del puesto

Datos básicos
Organigrama

Síntesis del puesto

Responsabilidades del puesto

Requisitos del puesto

Competencias

Cardinales

Perfil

Requisitos excluyentes:

Requisitos no excluyentes

Competencias dominantes
y su apertura
en grados

Otras competencias
y su apertura en
grados

- Conocimientos
- Experiencia

Aspectos Generales

La descripción y análisis de puestos es una técnica, que de forma estructurada recoge la información de un puesto de trabajo.

Para la correcta gestión del Talento Humano, es necesario contar con herramientas que permitan el desarrollo de sus políticas y prácticas.

La información del análisis de puestos forma parte de una base sólida sobre la cual se establecen las competencias, las mismas que estarán relacionadas con la estructura, estrategia y cultura de la empresa, el efecto inmediato será en el desempeño en el cargo.

Análisis de Puestos

Desarrollo de una descripción detallada de las tareas que contienen un cargo, determinando la relación de un cargo dado con otros cargos e identificando los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para que el empleado se desempeñe satisfactoriamente en el cargo.



Métodos Utilizados en la Descripción y Análisis de Cargos

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



Método de Observación Directa

El analista de cargos recolecta los datos de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

Ventajas

- Veracidad de los datos obtenidos.
- No requieren que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Se lo aplica en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada.

Desventajas

- Costo elevado
- Simple observación
- Su aplicación es limitada

Método del cuestionario

- a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

Ventajas

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- Es el que más personas abarca.
- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel.

Desventajas

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado.

Método de la entrevista

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo
- b. La participación del analista y del ocupante del cargo es activa

Ventajas

- Los datos relativos a un cargo se obtiene de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis
- No tiene contraindicaciones.

Desventajas

- Una entrevista mal conducida-reacción negativa del personal.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde tiempo.
- Costo operativo elevado.

Método de Taller

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante un taller en el que participan varias personas y varios cargos.
- b. La participación del analista y del ocupante del cargo es activa

Ventajas

- Los datos relativos a un cargo se obtiene de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es de calidad y proporciona buen rendimiento en el análisis.
- Se gana tiempo.

Desventajas

- La conducción del taller debe ser en excelencia.
- Hay que identificar un buen método para la recolección y tabulación de los datos.


Se puede requerir de un centro de cómputo.

Métodos Mixtos

Utilización de métodos combinados de dos o más métodos de análisis

Los más utilizados son:

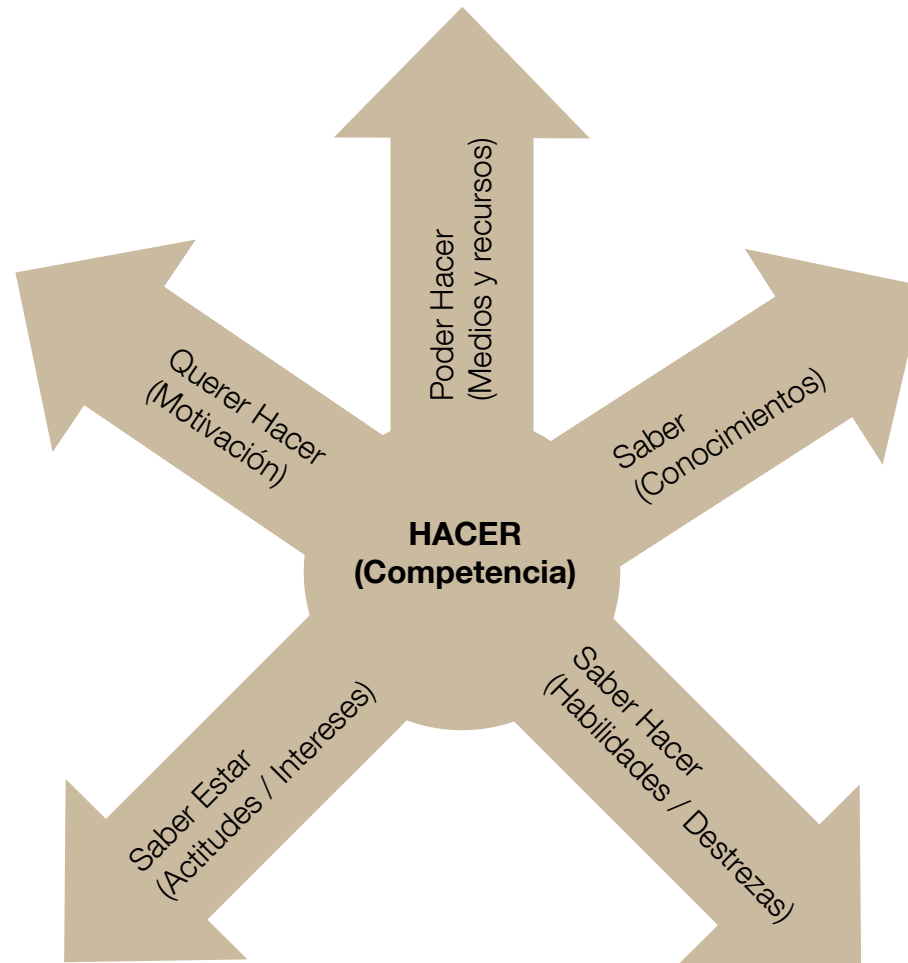
1. Cuestionario y entrevista
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, del cargo.

A close-up photograph of a construction worker's hand holding a black spirit level against a vertical concrete wall. The level has three yellow circular vials. The worker is wearing a white shirt. In the background, a window shows a blurred outdoor scene with greenery and a blue tarp. A wooden block is attached to the wall to the left of the level.

La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía al fracaso.

Definiciones

- Competencias.-Son todas aquellas habilidades, destrezas y aptitudes que nos ayudan a desenvolvemos mejor en un cargo.
- Competencias.-Grupo de Comportamientos Observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado.



Definiciones

Tarea, conjunto de actividades que ejecuta el ocupante del _____ **T**
cargo.

Función, conjunto de tareas que el ocupante del cargo _____ **F**
ejerce de manera reiterada.

Cargo, conjunto de funciones con posición definida dentro _____ **C**
de la estructura organizacional, en el organigrama.

Descripción del Puesto de Trabajo

a) Datos de identificación del cargo

1 Nombre del cargo:

2 Se conoce este cargo con otros nombres?

SI ____NO ____

En caso afirmativo indique los nombres por los cuales conocen en la Empresa a este cargo:

3 Pertenece a:

Área:/Departamento:/Ciudad:

4 Reporta a:: _____

5 Supervisa a: _____

Número de personas: _____

Cargos: _____

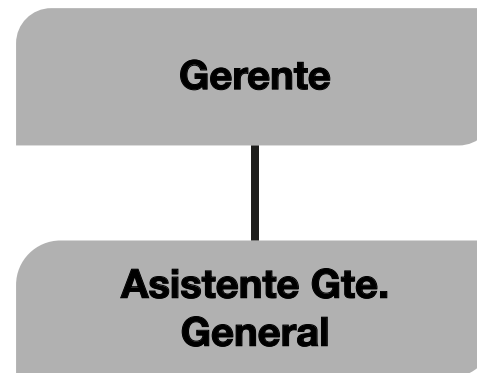
Descripción del Puesto de Trabajo

b) Misión del cargo

Es una breve descripción que indica la finalidad del puesto en la organización.

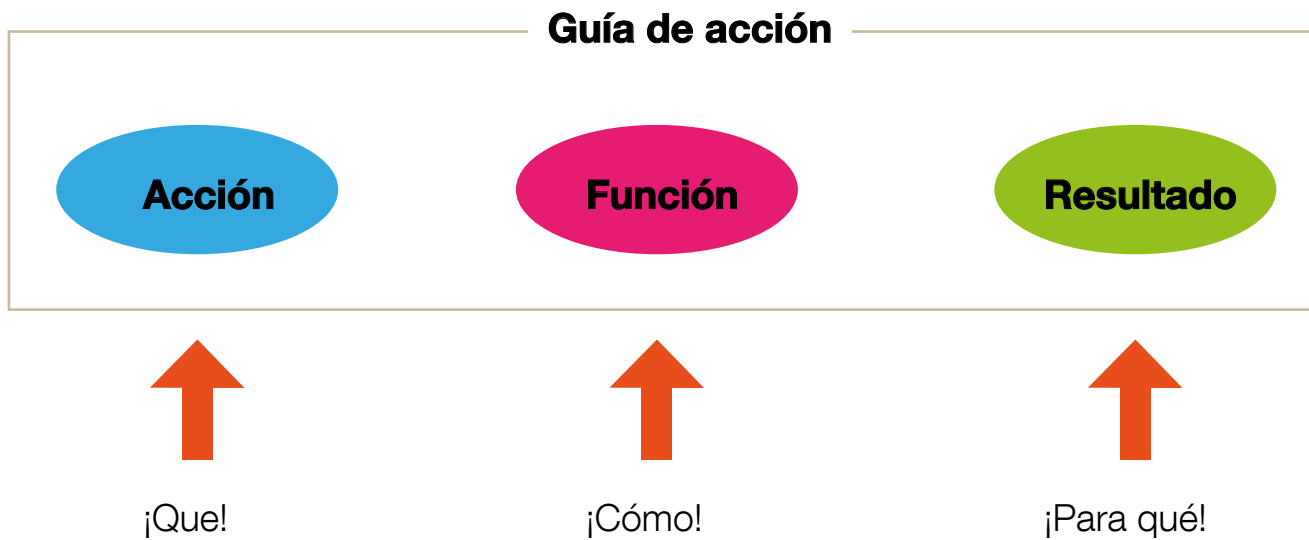
c) Situación organizativa

Indicar gráficamente el lugar en el organigrama que su cargo ocupa.



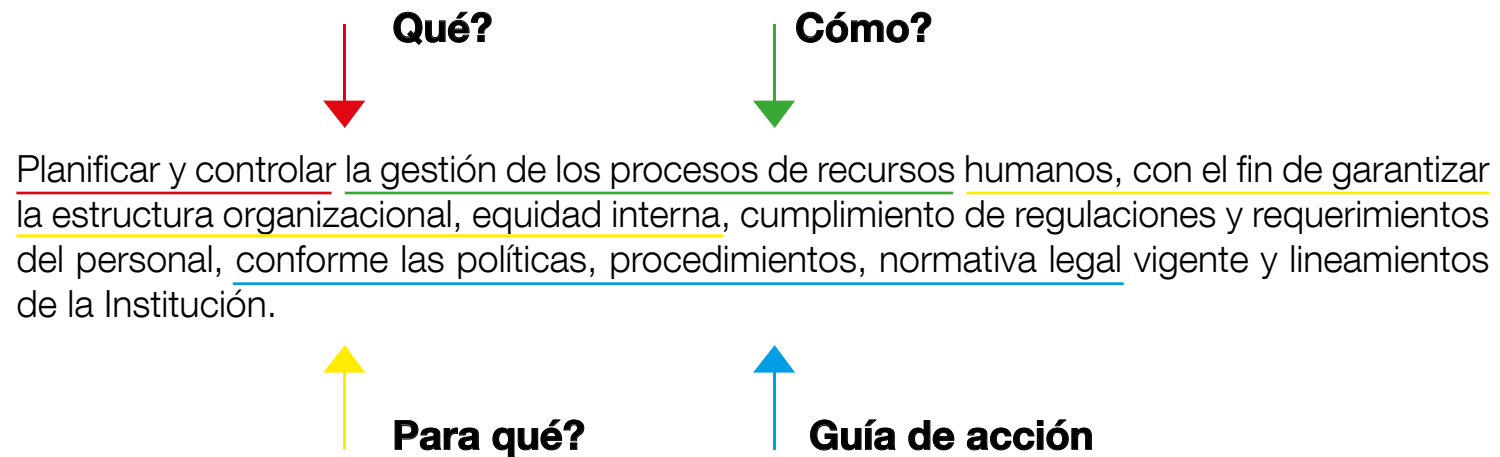
Propósito General:

Expresa la misión del cargo, su razón de ser, para qué está en la Institución?.



Ejemplo:

Expresa la misión del cargo, su razón de ser, para qué está en la Institución?.



Descripción del Puesto de Trabajo

d) Actividades del cargo:

ACTIVIDADES	F	CE	D
1.-	5	5	2
2.-	5	2	1
3.-	5	3	2

¿Cómo redactar las actividades?

NOTA IMPORTANTE: recuerde que solo deben considerarse las actividades, responsabilidades y atribuciones actuales vigentes, no las que usted considera que deberían existir o fueron actividades pasadas.

Iniciar con un verbo

DESCRIPCIÓN INCORRECTA

Responsable de los informes

DESCRIPCIÓN CORRECTA

Escribir los informes
Analizar los informes

El verbo debe describir conductas

VERBO EN INDICATIVO

Asiste
Elabora
Detecta

OBJETO DEL VERBO

a las reuniones
informes
los daños

¿Cómo redactar las actividades?

Utiliza el verbo en tercera persona

DESCRIPCIÓN INCORRECTA

Redacto informes

DESCRIPCIÓN CORRECTA

Redactar informes

Enumera una acción a la vez

DESCRIPCIÓN INCORRECTA

Controla las actividades y motiva a los miembros del equipo

DESCRIPCIÓN CORRECTA

- Controla las actividades
- Motiva a los miembros del equipo

No incluye criterios de eficacia

DESCRIPCIÓN INCORRECTA

Coordina eficientemente con el jefe de calidad

DESCRIPCIÓN CORRECTA

Coordina periódicamente con el jefe de calidad

d) Utilización de Verbos:



Verbos de Acción

Planificar
Coordinar
Controlar
Supervisar

Verbos de Resultado

Lograr
Asegurar
Garantizar
Contribuir

d) Utilización de Verbos:

Supervisar y hacer seguimiento los procesos de selección de personal, con el fin de garantizar la atracción y retención del talento humano.

Verbo de acción



Verbo de Resultado

Evaluar y aprobar los cursos de capacitación del personal de la compañía, en función de los perfiles y plan de desarrollo establecido, con el fin de asegurar el cumplimiento de la planificación anual.

Establecer las bandas salariales de los cargos en función del mercado y los niveles establecidos, con el fin de lograr la equidad interna y competitividad externa.

e) Clasificación de las actividades del cargo:

- **Frecuencia (F):** se refiere a la frecuencia con que realiza las actividades diaria, mensual, anual, etc.

Pregúntese.

¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea?

Si la frecuencia es variable pregúntese:

¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?

- **Consecuencia de errores (CE):** se refiere a la gravedad de las consecuencias por un incorrecto de desempeño de la actividad.

Pregúntese.

¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad?

e) Clasificación de las actividades del cargo:

- **Complejidad (CM):** se refiere al grado de conocimientos y habilidades que requiere el desempeño de la actividad.

Pregúntese.

¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad comparada con las demás del mismo puesto/proceso?

De acuerdo a lo anterior asígnele a cada actividad el puntaje que corresponda teniendo en cuenta que: 5 es el valor más alto y 1 es el valor más bajo



Clasificación de las funciones del cargo:

Grado	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias menores: fácilmente controlables	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades

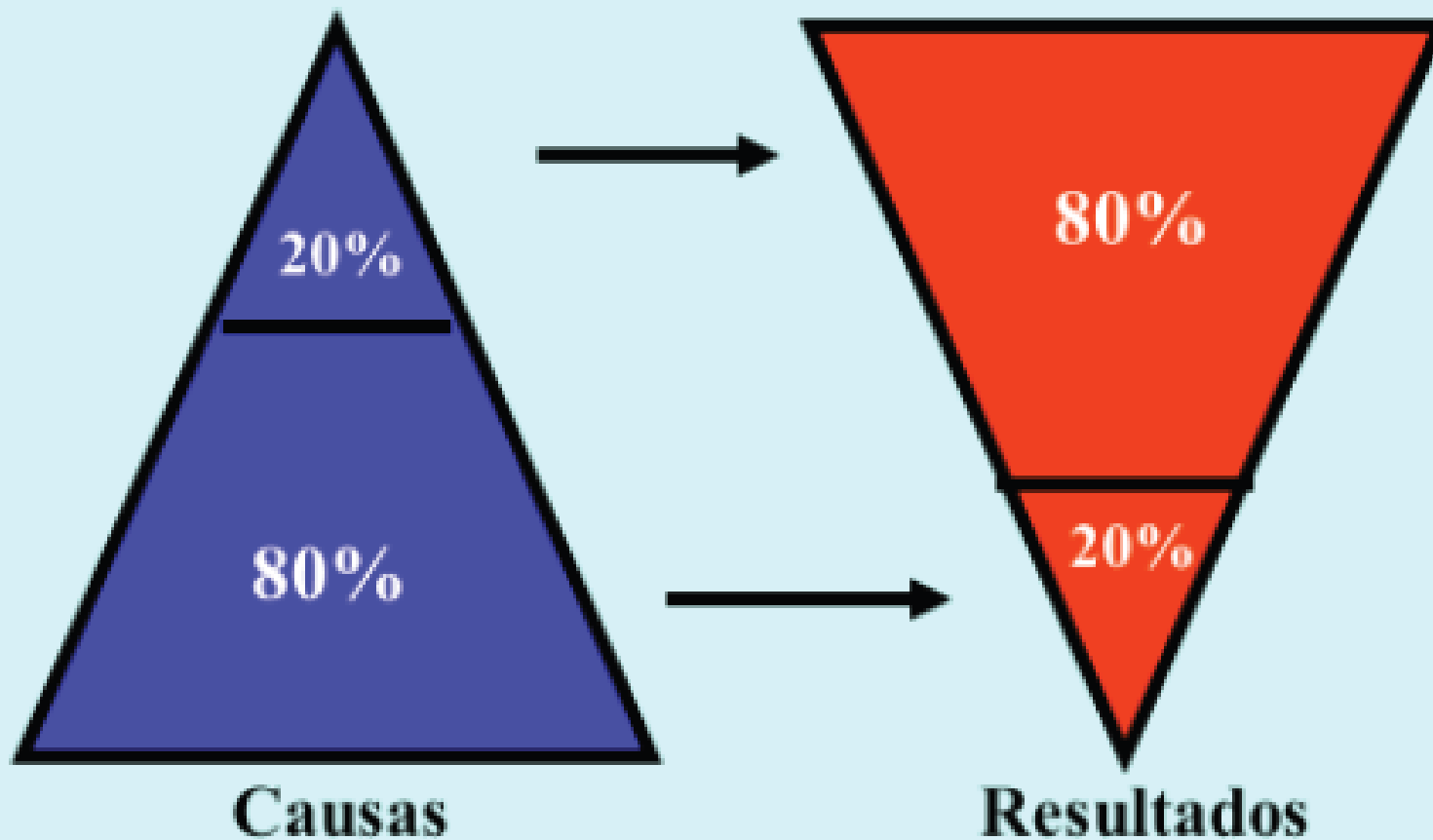
f) Establecimiento de actividades esenciales.-

ACTIVIDADES	F	CE	D	T
1.-	5	5	2	15
2.-	5	2	1	7
3.-	5	3	2	11

TOTAL = frecuencia + (consecuencias * dificultad)

Nota: Las actividades clave no deben ser más de 3

El concepto de “actividades esenciales” es una aplicación del teorema de Pareto en los puestos de trabajo.



g) Dimensiones

Dimensiones - Responsabilidades		
Financieras		No financieras
Gastos / Presupuestos / Monetarios / Inversiones/ Compras		Proyectos / autorizaciones
Personal a cargo		
Directo	Outsourcing	Indirecto

Indicar los montos, presupuestos, valores monetarios o montos de aprobación bajo su responsabilidad (únicamente si los tiene).

Colocar el número de personal a cargo, directo, outsourcing o indirecto.

h) Relaciones internas y externas

Internas: Detallar las áreas y cargos con los que tiene relación para el normal desempeño de sus funciones:

Relaciones Internas	Con quién?	Para que?	Frecuencia

Externas: Detallar los proveedores o clientes externos con los que tiene relación para el normal desempeño de sus funciones:

Relaciones Internas	Con quién?	Para que?	Frecuencia

i) Perfil del cargo

Educación:

--	--



Indique el nivel mínimo de formación académica para la posición.

Experiencia:

--	--



Que nivel de experiencia profesional en años, son necesarios para alcanzar los objetivos del cargo.

Conocimientos:

--	--



Que conocimientos específicos adicionales son necesarios para la posición, no necesariamente propios de la formación.

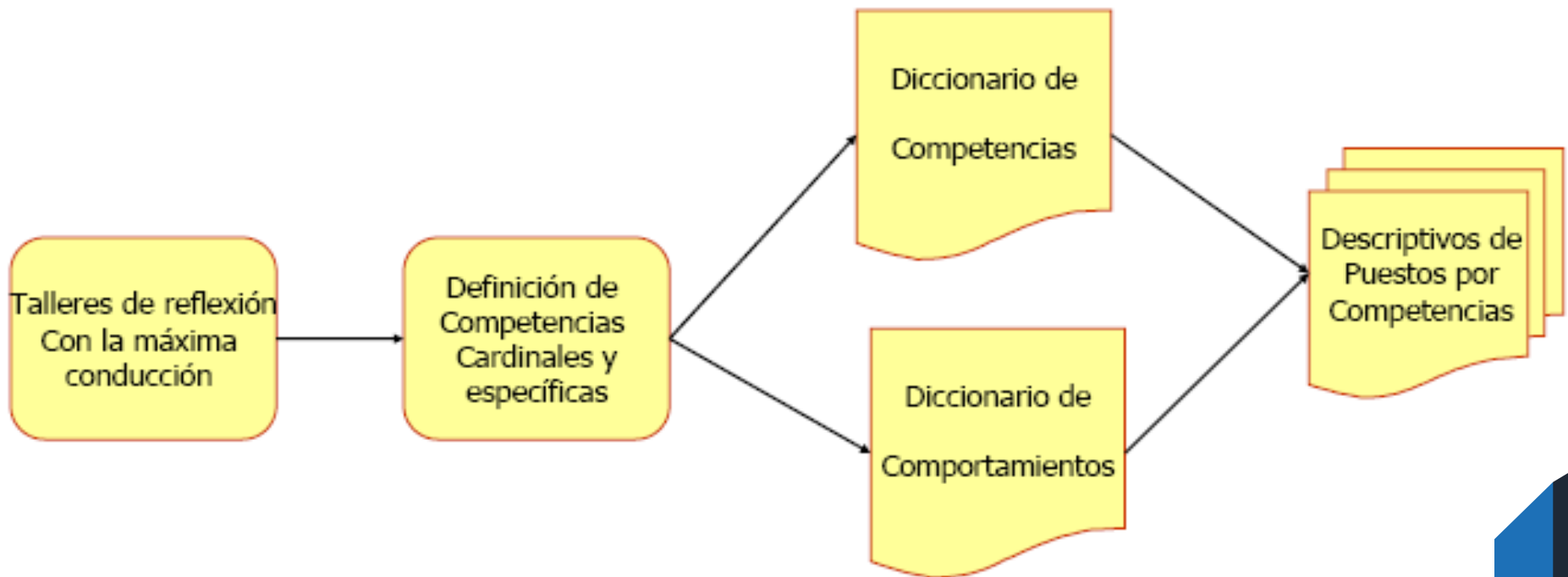
Idioma:

--	--



Colocar el idioma y nivel requerido para la posición.

La metodología de Martha Alles Capital Humano



Perfil profesional

Dr. ARTURO MUÑOZ PASQUEL, MBA

- Socio y Gerente General de Impakto (Consultoría en Desarrollo Humano)
- Socio - Director de MRINETWORK (Head Hunter Multinacional)
- Doctor en Psicología Industrial, Universidad Central del Ecuador
- Post Grado en Gerencia Empresarial, Universidad Central del Ecuador
- Programa de Alta Gerencia INCAE BUSINESS SCHOOL – Costa Rica
- Maestría en Administración de Empresas (MBA) TEC de Monterrey
- Candidato PhD, Universidad Nacional de Rosario, Argentina
- Certificación Internacional de Coaching con PNL; ICC - Londres, Colombia
- Certificación en Administración de RRHH, bajo el Modelo de Competencias, Ecuador
- Certificación Internacional de Assessment Center – Leadership; JDConsultores Asociados; México
- Certificación Internacional de Outdoor Training – Aprendizaje Experiencial; Perú
- Entrenamiento en RRHH, Estrategia y Gestión Empresarial en: México, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Argentina, Brasil, Perú y EEUU.
- 29 años de experiencia en el área de Recursos Humanos en empresas Multinacionales y Nacionales del Sector Industrial, Petrolero, Público, Financiero, Farmacéutico, de Servicios, Comercial, etc.
- Último cargo en relación de dependencia, Gerente de Recursos Humanos, Ecuador Bottling Company – Coca Cola – 8 años
- 18 años de experiencia en Consultoría Gerencial de RRHH (2 años Deloitte & Touche; 16 años Impakto y MRI NETWORK)
- 24 años de Docencia Universitaria Pre y Postgrado – Instructor, Tutor, Facilitador y Co-facilitador en desarrollo de equipos: PUCE, USFQ, UCE, UDA, UIM, UP, PUCESA, SEK, Ernst&Young, UTPL, UTE, UDLA, TEC, INCAE, UESS, ESPOL, entre los principales.





Quito
Av.12 de Octubre 1073 y Roca
Edificio de la Facultad de Comunicación,
Lingüística y Literatura. Primer Piso. Oficina 106.



Teléfono:
(593-2) 299 1592



Correo:
soportevirtual@puce.edu.ec