

## **Fuentes de reclutamiento de personal interno y externo**

Todas las organizaciones, empresas y compañías tienen tradicionalmente dos fuentes para cubrir sus vacantes: la **contratación interna** de sus propios empleados y la **contratación externa** de nuevos empleados fuera de la organización.

Estas fuentes de reclutamiento de personal interno y externo tienen, como en todo, sus ventajas y desventajas, respectivamente.

Tener un **proceso de contratación eficiente** puede garantizar que tu empresa cuente con el personal idóneo y que tus empleados tengan las calificaciones y habilidades adecuadas o competencias laborales correctas, para cumplir con sus funciones.

Si estás decidiendo ya sea, promocionar a los empleados internos o bien, contratar nuevos profesionales para ocupar puestos dentro de tu empresa y tienes dudas, es importante que manejes tanto las **dos opciones de reclutamiento**, como saber los pro y contras de cada una.

### **Fuentes de reclutamiento: Contratación interna**

#### **¿En qué consiste la contratación interna?**

La contratación interna es **el proceso en el que una empresa elige promover o transferir a un nuevo rol a un profesional que ya trabaja para la misma.**

**Esto puede suceder cuando un empleado muestra interés en un puesto vacante existente, o si los miembros de la Dirección sienten que esa persona es adecuada para un nuevo rol, o sea, que cumple con todos los requisitos.**

- **Los reclutamientos internos pueden ocurrir cuando un empleado se transfiere a un rol en un nuevo departamento o gana una promoción y trabaja en un rol con más antigüedad.**
- **Lo más común es que los encargados de la contratación de la Dirección de RRHH y los profesionales de recursos humanos compartan anuncios de trabajo con empleados internos, antes de publicarlos para dominio público. Esto permite que los empleados internos reciban la primera consideración para el puesto para ser promovidos.**

### **Ventajas de la contratación interna**

**Algunas ventajas de contratar internamente son:**

- ✚ ***Reduce los costos de contratación***

**Debido a que la contratación interna no requiere que la empresa anuncie el puesto vacante, ni tampoco le dedique una gran cantidad de tiempo a entrevistar a los candidatos, con lo cual, esta práctica puede reducir los costos de contratación.**

- **Además, es menos probable que los candidatos internos necesiten una compensación adicional por cosas como tarifas de reubicación o el costo de una verificación de antecedentes.**
- **La contratación de candidatos internos para puestos vacantes puede permitirte asignar parte de los recursos económicos que podrías haber erogado en la contratación de un candidato externo.**

### ***Acorta el proceso de contratación***

**La contratación interna a menudo implica un proceso de contratación más corto que la contratación externa. Esto se debe a que el personal de recursos humanos dedicará menos tiempo a las entrevistas, que probablemente sean más concisas que una entrevista con un aspirante externo.**

- **Un empleado interno conlleva menos referencias y verificaciones de antecedentes, dado que, en muchos casos, en dependencia del tamaño de la empresa, el departamento de recursos humanos ya conoce perfectamente al empleado, por lo que no es necesario que la entrevista sea tan exhaustiva.**

### ***Permite la familiaridad de los empleados***

**Cuando las empresas optan por contratar internamente, posibilitan que un profesional que ya está familiarizado con la filosofía y la cultura de la empresa ocupe un nuevo puesto.**

- **Esto favorece un período de ajuste y de capacitación más corto que el que pudiera necesitar una contratación externa.**
- **Tener un período de ajuste más corto propicia que las contrataciones internas obtengan sus objetivos de productividad ideales a un **rítmo más rápido**, lo que puede contribuir al bienestar de las operaciones diarias de la empresa.**

### ***Establece un historial de rendimiento claro***

**La contratación de un candidato interno para un puesto suele ser beneficiosa porque los profesionales de recursos humanos ya tienen un registro del historial de desempeño del candidato a través de las evaluaciones de sus jefes.**

- **Esto permite que los profesionales de recursos humanos asuman menos riesgos de contratación, ya que saben qué tan productivo suele ser el empleado y también tienen registros de logros profesionales.**
- **La contratación interna también puede actuar como una recompensa por el excelente historial de desempeño de un empleado.**

### ***Brinda oportunidades de desarrollo profesional***

**La contratación dentro de la empresa puede brindar oportunidades de desarrollo profesional para los profesionales que ya trabajan para tu empresa.**

- **Esto a menudo puede aumentar la satisfacción y la retención de tus empleados, porque los profesionales pueden sentirse más felices en una carrera en la que pueden crecer.**
- **La contratación interna puede alentar a los empleados a continuar trabajando con la empresa y motivarlos a trabajar para las promociones.**

### **Desventajas de la contratación interna**

**Aunque la contratación interna tiene muchas ventajas, es importante que tengas en cuenta algunos de sus inconvenientes.**

***Crea la necesidad de contratar a otra persona para cubrir el puesto vacante del empleado promovido***

**Transferir o promover a un empleado interno a otra función, deja vacante su función anterior, por ello también hay que pensar primero quién va a cubrir el puesto vacante.**

- **Esto significa que necesitas encontrar otro empleado que asuma sus responsabilidades y lo sustituya.**
- **Sin embargo, promover a un empleado interno a un puesto de mayor jerarquía, te permite que contrates a alguien nuevo para un puesto que requiere menos credenciales, lo que puede facilitar el proceso de contratación.**

### ***Impacta la moral de los empleados***

**La contratación interna puede afectar la moral de los empleados, especialmente cuando más de un profesional quiere el puesto vacante. Pero he observado que, si es un factor de beneficio para los empleados, porque saben que primero los van a considerar a ellos antes que contratar a un externo, a menos de que nadie en la empresa cubra el perfil del puesto. Claro que siempre habrá críticas de porqué promovieron a una persona y no a otra que consideran tiene mas capacidad. Siempre es motivo de polémica.**

- **Esto puede causar competencia entre dos empleados, lo que puede afectar el ambiente de trabajo.**
- **En algunos casos, los empleados que no reciben una promoción pueden dejar la empresa. Lo cual es verdad. Se van resentidos por no haber sido promovidos teniendo todas las habilidades y experiencia requeridas. Muchas veces, desgraciadamente, se da por favoritismos de la Alta Dirección.**
- **Para garantizar un proceso de contratación interno pacífico, considera ser **transparente y justo en tu decisión**. Asegúrate de utilizar registros de desempeño y credenciales cuantificables para tomar tu decisión, además de las opiniones calificadas de sus compañeros de trabajo, de modo que cada empleado comprenda que el proceso de contratación está libre de prejuicios.**

### **Fuentes de reclutamiento: la contratación externa**

**La contratación externa es un proceso en el que las empresas reclutan profesionales que aún no trabajan en su empresa para ocupar un puesto determinado. Mi experiencia profesional es que siempre he sido contratado por Headhunters internacionales, los cuales llegan a cobrarle a la empresa hasta 6 meses del equivalente al salario que le pagarán al ejecutivo.**

**Este es un método de contratación común, ya que permite a los empresarios crecer y brindar oportunidades de carrera a los nuevos profesionales en la fuerza laboral.**

**El proceso de contratación externa implica anunciar una descripción del trabajo en sitios web populares de búsqueda de empleo y entrevistar a los candidatos.**

## **¿Por qué debo de invertir en una firma de Head Hunting o Búsqueda de Talento Ejecutivo?**

- Puede investigar al mercado y atraer a los mejores candidatos.**
- Te permite enfocarte en su negocio.**
- Sabe dónde buscar y como identificar al Talento adecuado para tu organización.**

- **Te ayuda a conseguir el Talento que necesitas para lograr los resultados organizacionales, trayendo como consecuencia impactos positivos en el EBITDA de tu organización.**

**Recuerda que la manera más efectiva para poder encontrar al candidato ideal que permanezca comprometido con la organización, y que por consecuencia logre los resultados del negocio, es a través de profesionales expertos que lo harán por medio de procesos y metodologías altamente probadas.**

**A la hora de tomar una decisión, hazlo pensando no sólo en el desembolso a corto plazo, si no en el Retorno de la Inversión a largo plazo.**

**Por esto, muchas empresas dejan esta labor en manos de profesionales de Búsquedas Ejecutivas o Executive Search, ya que cuentan con procesos y métodos para mejorar el proceso de selección, hacerlo de manera más objetiva y además cuidar la confidencialidad en todo momento.**

**Se evalúan 3 aspectos fundamentales en un Headhunter ejecutivo:**

**Experiencia:** No solo es importante evaluar el tiempo que una firma lleva operando; es importante validar que la empresa cuente con el expertise necesario para el ramo del perfil solicitado.

**Tiempo de respuesta:** Es clave trabajar con un socio que ponga claras las reglas y expectativas del juego.

**Garantías:** El riesgo de una mala contratación es latente, por eso es necesario compartir la responsabilidad de seleccionar correctamente. Un *Headhunter* valioso tomara responsabilidad de la selección sugerida.

**Los Top Headhunters** para puestos Gerenciales y Alta Dirección en México

**Russell Reynolds** – Cuenta con una red de consultores con experiencia principalmente en las industrias de Salud, Tecnología, Servicios Financieros, Consumo e Industrial. Brindando servicios de asesoramiento de liderazgo, incluida la búsqueda de ejecutivos, la evaluación ejecutiva, la sucesión CEOs, la evaluación del equipo de dirección, transformación, entre otros.

**Mia Meraki** – Es la única firma de Executive Search y Headhunting en el mercado que incorpora las más novedosas herramientas de Inteligencia Artificial en su proceso de selección, logrando así evolucionar a la Industria y teniendo un nivel de Predictibilidad de éxito en la selección de un candidato de hasta un 87%.

La importancia de la Inteligencia Artificial es irrefutable, Stephen Hawking dijo “Cada aspecto de nuestras vidas será transformado [por la IA], y podría ser “el viento más grande en la historia de nuestra civilización”

***Heidrick & Struggles*** – Se caracteriza por brindar servicios de Búsqueda Ejecutiva de clase mundial, consultoría de liderazgo y servicios para juntas directivas en el mercado mexicano. Su oficina atiende a organizaciones de clientes en todas las industrias y tiene un conocimiento profundo de cada función ejecutiva.

***Korn Ferry*** – Firma de consultoría para personas y organizaciones a nivel global. Su labor es maximizar el potencial y las capacidades de las personas para ayudar a los líderes, las organizaciones y las sociedades para alcanzar el éxito. Prestan servicios mediante tres líneas de negocio: Executive Search, Hay Group y Futurestep.

***Spencer Stuart*** – Sus consultores colaboran en todas las industrias y funciones para ayudar a las organizaciones a encontrar y desarrollar líderes sobresalientes, mejorar la efectividad del equipo de liderazgo y apoyar la transformación estratégica o cultural. Cuentan con un amplio portafolio de servicios para las diferentes necesidades de las empresas.

Recuerda que la manera más efectiva para encontrar al candidato ideal que permanezca comprometido con la organización, y que por consecuencia logre los resultados del negocio, **es a través de profesionales expertos** que lo harán por medio de procesos y metodologías probadas y comprobadas. Y esto es verdad.

**El 100% de los trabajos de Alta Dirección que he tenido ha sido a través de Headhunters con pruebas psicológicas, psicométrica, de casos prácticos y exámenes prácticos de idiomas como el Inglés, Alemán, Italiano y Francés y algo de Español. Lo anterior ha sido avalado por exámenes de competencia laboral de alta dirección.**

**A la hora de tomar una decisión, hazlo pensando no sólo en el desembolso a corto plazo, si no en el Retorno de la Inversión a largo plazo. Es verdaderamente una inversión, jamás un gasto desperdiciado. Lo comento por experiencia propia.**

**Todos hemos estado aquí – hemos contratado a la persona “perfecta”, y varios meses más tarde, ¿qué pasó? ¿A quién contratamos?**

**Es decir, encontrar a la persona adecuada representa un gran reto, ya que los gastos derivados de una mala contratación pueden llegar a ser muy elevados y el costo de oportunidad aún mayor.**

**Las áreas de reclutamiento y selección están frente a escenarios inéditos donde deben adaptarse a los nuevos formatos a distancia, manteniendo el estricto control de selección tradicional.**

**Desde el último trimestre de 2021, la oferta de talento, nuevas posiciones y la entrada a una nueva realidad laboral; han traído una avalancha de desafíos a las áreas de atracción de talento.**

**Además del impacto económico de una falla en la selección, lo preocupante son las estadísticas que nos muestran que los métodos tradicionales ya no están siendo tan efectivos:**

- **Falta de cumplimiento de los objetivos del negocio.** Un estudio realizado por “Gallup” demuestra que solo el 30% de los colaboradores están realmente comprometidos con los resultados de la organización (1).
- **Alto Costo de Rotación en posiciones Gerenciales y Directivas es variable,** sin embargo, hay estimaciones que van desde 125% del sueldo hasta el 200% de acuerdo a un artículo publicado por Forbes

## **Ventajas de la contratación externa**

**Algunas ventajas de contratar externamente:**

### ***Aporta nuevas habilidades a la empresa***

**La contratación externa a menudo aporta nuevas habilidades a tu empresa, mediante la contratación de profesionales con un conjunto diverso de calificaciones.**

**Esto se debe a que el externo trae la buena experiencia de otras empresas altamente competitivas a nivel internacional.**

- **Si bien un empleado interno puede capacitarse para comenzar a trabajar en un nuevo rol, es posible que un empleado externo ya tenga las calificaciones necesarias para tener éxito en el puesto.**
- **Con su perspectiva fresca y sus nuevas habilidades, las contrataciones externas también pueden resolver problemas dentro de tu empresa, que un empleado interno no se percata tan fácilmente.**
- **Las contrataciones externas pueden ser especialmente valiosas si tu empresa está pasando por un período de cambio. Por ejemplo, si un departamento comienza a utilizar un nuevo sistema informático, contratar a un profesional que ya esté familiarizado con él puede ayudar a mejorar la eficiencia del departamento.**

### ***Permite que la empresa crezca***

**La contratación externa permite expandir la empresa y brindar más oportunidades de carrera a los profesionales. Este tipo de proceso de contratación a menudo puede permitir que los gerentes de recursos humanos encuentren varios empleados calificados.**

- **No es raro que un profesional obtenga un puesto diferente al cual se postuló.**
- **Además, contratar a más de un candidato para la vacante puede aumentar la eficiencia y la productividad del departamento.**

### ***Administra la carga de trabajo de los empleados***

**La contratación de un candidato externo puede ayudarte a administrar la carga de trabajo de otros empleados porque disminuye la necesidad de que tus trabajadores actuales acepten más responsabilidades laborales.**

**Debido a que las contrataciones externas probablemente tengan habilidades diferentes a las de los empleados actuales, estos profesionales también podrían completar algunas tareas con más facilidad que los empleados internos.**

### ***Proporciona un grupo de talentos más grande***

**El uso de un proceso de contratación externo puede dar la bienvenida a un mayor grupo de talentos a la empresa.**

- Esto se debe a que es probable que reciba más solicitantes externos que internos.**
- Tener un grupo de talentos más grande puede significar que sea más probable que encuentre al candidato perfecto para el puesto sin tener que comprometer algunas credenciales.**

### ***Desventajas de la contratación externa***

**Aunque la contratación de profesionales externos puede ofrecerte beneficios significativos para tu empresa, es importante que consideres los inconvenientes de esta decisión de contratación:**

### ***Aumenta los costos de contratación***

**La contratación externa a menudo cuesta más que la contratación interna, porque requiere más horas de orientación y capacitación junto con el tiempo y el esfuerzo dedicados a entrevistar a los candidatos.**

- **Debido a que la contratación externa también requiere que los departamentos de recursos humanos anuncien la oferta de trabajo, puede ser más rentable contratar candidatos internos.**
- **Cuando utilices un proceso de contratación externo, intenta calcular los gastos de contratación y documéntalos para los presupuestos de tu negocio.**

### ***Necesita períodos de entrenamiento más largos***

**Las contrataciones externas generalmente necesitan períodos de capacitación más prolongados que las contrataciones internas, porque están menos familiarizadas con la cultura y las políticas de la empresa. En mi caso particular en una empresa internacional me llevó el entrenamiento integral en toda la empresa un promedio de 6 meses como Trainee para después formar parte de la Alta Dirección en la Vicepresidencia Ejecutiva.**

**Se sugiere:** Crear programas de capacitación más eficientes y efectivos para garantizar que los nuevos empleados puedan aclimatarse rápidamente a la cultura de la empresa y sus deberes laborales.



y2mate.com -  
Preguntas durante un



y2mate.com - Como  
VESTIR para una ENTI

**O sea que, con mejores programas de capacitación, los empleados externos pueden sentirse más seguros en sus roles y comenzar a cumplir sus objetivos de productividad poco después de comenzar.**

## **Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos**

**Relación existente entre los requerimientos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos.**

### **¿Qué es un puesto de trabajo?**

**Un puesto consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados. Las obligaciones o funciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Tienen que ser claras y distintas de las de otros puestos con el objeto de reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber qué se espera de ellos.**

**Algunos puestos quizá requieran varios empleados y cada uno de éstos ocupa una posición diferente.**

### **¿Qué es una posición de trabajo?**

**Una posición consiste en una serie obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.**

### **¿Cómo se da una familia de puestos?**

**Cuando distintos puestos tienen obligaciones y responsabilidades, se pueden agrupar en la familia de puestos para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensación o posibilidad de crecimiento.**

## **RECLUTAMIENTO**

**Antes de que podamos encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto a las posiciones que al descubrir.**

### **¿Qué es una especificación de Puesto?**

**Una especificación del puesto es una declaración de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la persona para desempeñar el trabajo.**

**Por ejemplo, contar con la Licenciatura o Maestría con especialidad en Recursos Humanos, de tres a cinco años de experiencia en Evaluación y Compensaciones de empleados con reclutamiento y selección, 2 años de experiencia en el desarrollo mejoramiento de compensaciones relativas al puesto, y en procedimientos e instrumentación de pruebas.**

## **SELECCIÓN**

**Además de las especificaciones de puesto, los gerentes y los supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.**

### **¿Qué es una descripción de puesto?**

**Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.**

**En el pasado, las especificaciones del puesto utilizadas como base de selección a veces tenían poca relación con las verdaderas tareas que se realizarían conforme a la descripción del puesto.**

## **Capacitación y desarrollo**

**¿Qué ventajas proporciona las discrepancias entre el perfil del puesto y las capacidades demostradas por el empleado?**

**Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, nos proporcionan pistas respecto de las necesidades de capacitación.**

### **¿Cuál es una de las funciones de Capacitación?**

**El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos superiores en que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo.**

### **¿Para qué nos sirven los requerimientos formales de los puestos de alto nivel?**

**Los requerimientos formales de actitudes que se establecen para puestos de alto nivel sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan ser promovidos a tales puestos.**

## **Evaluación del desempeño**

**Los requerimientos de la descripción del puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo lleva a cabo. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para puesto no son del todo válidos.**

**Lo verdaderamente importante es que estos criterios sean específicos y totalmente relacionados con el puesto. Si no fuese así, se crearía una discriminación injusta, que por ejemplo los Estados Unidos podrían generar en una demanda laboral para los empresarios.**

### **Administración de compensaciones**

**Para poder determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes.**

**Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidades, así como de las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.**

### **Análisis del puesto**

**Se puede concluir que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a la valiosa información que se recoge, y esto nos sirve para redireccionar a muchas funciones en dicha administración.**

**¿Qué es el análisis del puesto?**

**¿Por qué es vital definir y fundamentar adecuadamente el Análisis del Puesto?**

**El Análisis del Puesto** es el proceso de la obtención de información sobre los puestos a definir sus obligaciones, tareas o actividades.

El procedimiento supone realizar investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.

Una vez que se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio del sinnúmero de tareas o actividades individuales.

Los responsables de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, así como el desarrollo de los criterios de evaluación del desempeño o el contenido de los cursos de capacitación.

**¿Cuál es el propósito final de llevar a cabo un análisis de puestos profesional?**

El propósito final del análisis de puestos consiste mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

**El contraste con el diseño de puestos**, que refleja opiniones **subjetivas** sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del puesto.

**Las descripciones y especificaciones de puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible** para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre la administración de recursos humanos.

Estas decisiones pueden abarcar cualesquiera de las funciones de recursos humanos, que pueden ir desde reclutamiento hasta el despido.

### **Responsabilidades del analista de puestos.**

Si queremos ser muy objetivos, que lleva a cabo un análisis de puestos se considera como la principal responsabilidad del departamento recursos humanos. Si la empresa es muy grande deberá crearse un departamento de compensaciones.

Los integrantes del Departamento o en su caso Dirección de Recursos Humanos que se especializa en el dicho análisis, son analistas de puestos o analistas de personal, mismos que requieren de un alto grado de capacidad analítica y de redacción.

**Si bien, en principio los analistas de puestos son los responsables del programa de análisis, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos están analizando.**

**Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos y quizá se les pudiera venir que preparaban diversos borradores de descripciones y especificaciones de puestos que necesita el analista.**

### **Recolección de la información del puesto**

**Los datos del puesto pueden atenerse de varias formas y los métodos más comunes para analizar a los puestos, son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios tipo memoranda.**

- ➔ **Entrevistas.** El analista pregunta los empleados de los gerentes en forma individual respecto al puesto que se está revisando.
- ➔ **Cuestionarios.** El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeña el puesto y el gerente a quien reportan, los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas del puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto como pudiera ser la habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos e

**inclusive mentales, equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad social.**

- ➔ **Observación.** El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en la forma estandarizada. Algunas organizaciones llegan a grabar los puestos en vídeo o USB para su estudio posterior.
- ➔ **Diarios.** Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un registro de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Este registro se llena en el momento específico de la jornada de trabajo, (por ejemplo, cada media hora, un día), durante un periodo de dos a cuatro semanas.

**Siempre que el analista de puestos tenga cualquier duda sobre la precisión de información proporcionada por los empleados, es obligatorio tener información adicional ya sea de ellos, de los gerentes, directores o cualquier otra persona que conozca o desempeñe el mismo puesto. Una vez hechas las descripciones de cada tipo de trabajo, deberán ser revisadas por personas que conozcan perfectamente dichos puestos.**

**Los resúmenes de descripción de puestos deben formar parte del Catálogo de Puestos para que sirvan de base para la revisión del analista.**

### **Catálogo y el análisis de puestos.**

**¿Qué es el Catálogo y Análisis de Puestos y cuál es su propósito?**

**Es una recopilación de información que contiene las descripciones estandarizadas genéricas de los puestos. Su propósito es agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los puestos. Todo este agrupamiento se formula una base de datos con un sistema de codificación.**

### **Enfoques del análisis de puestos.**

**La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la administración de recursos humanos. Sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección. Los enfoques del análisis de puestos que se utilizan para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas.**

### **¿Cuáles son los métodos más conocidos de Análisis de Puestos?**

**Entre los métodos más populares de análisis de puestos son los siguientes:**

- Análisis funcional de puestos.**
- Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.**
- Método de incidente crítico.**
- Análisis computarizado de puestos.**

## **Análisis funcional de puestos**

**El análisis funcional de puestos se utiliza basado en un inventario de diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir puesto; supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas versiones. Existen tres categorías genéricas que forman la base de datos desde sistema:**

- ➔ Datos**
- ➔ Personas**
- ➔ Cosas.**

**Estas tres categorías a su vez se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador.**

**Al revisar el puesto el analista indicará el nivel funcional de cada una de las tres categorías y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignada una cifra porcentual a cada uno.**

**Esto se hace en cada una de las tres áreas y la suma de los tres niveles funcionales siempre deberá totalizar 100%.**

**El resultado final es un trabajo evaluado de manera cuantitativa. Este tipo de análisis también sirve para describir con facilidad el contenido de los puestos y como ayuda en la redacción de descripciones y**

**especificaciones de puestos; y se utiliza como base de datos para el Código del Catálogo de Puestos.**

### **Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.**

**El cuestionario de análisis de puestos es un método de recolección de datos cuantificables que abarca aproximadamente 200 tareas orientadas al trabajador. Mediante una escala de cinco puntos se busca determinar el grado con que las diferentes tareas o elementos participan en el desempeño del puesto. El analista que use este cuestionario debe clasificar cada elemento utilizado la escala de cinco puntos. Los resultados son cuantitativos y se puede someter a un análisis estadístico. Asimismo, el cuestionario permite comparar las dimensiones de conducta a lo largo de diversos puestos y permite agrupar éstos sobre la base de características comunes.**

### **Método de Incidente Crítico.**

**El objetivo del método de incidente crítico consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito cada puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante auto reportes escritos por los empleados.**

**Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes de dicho puesto.**

**De manera característica, el analista escribirá de 5 a 10 enunciados de áreas importantes para cada puesto que se estudie. El producto final será el reporte de tareas descritas en forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no están familiarizados con el puesto.**

**El método de incidente crítico es muy importante, ya que enseña al analista a enfocarse en las conductas de los empleados que son básicas para el éxito del puesto.**

### **Análisis computarizado de puestos.**

**Los sistemas información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de puestos. En la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizar y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dichos análisis.**

**Estos programas, que normalmente contiene definiciones generales de las tareas se pueden aplicar a distintos puestos.**

**Los administradores y los empleados seleccionan las definiciones que describan mejor al puesto en cuestión e indican la importancia que la tarea tiene para el puesto total cuando así se requiera.**

**Las aplicaciones de cómputo avanzada del análisis de los puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes a los puestos de la organización. Los sistemas computarizados de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización deba analizar muchos puestos, el costo por unidad resulta mucho menor.**

### **¿Cuál es el análisis estratégico de puestos?**

**Si la organización opera con entornos de cambio muy rápidos, se pueden dar enfoques novedosos de análisis de puestos ajustándose a las modificaciones necesarias.**

**Los directivos pueden adoptar un enfoque hacia el futuro en relación con el análisis de puestos.**

**Este es el llamado análisis estratégico de puestos que requiere que los tomadores de decisiones tengan una visión clara de la manera de reestructurar los puestos en términos de tareas, a fin de cumplir los requerimientos organizacionales futuros. En segundo lugar, existen organizaciones que pueden adoptar un enfoque basado en la competencia, en el que el énfasis**

radique en las **características** de las personas con más éxito en el puesto y **no en las obligaciones** del puesto.

Estas competencias deben concordar con la cultura y estrategia de la empresa e incluidos aspectos tales como habilidades de comunicación interpersonal, capacidad de toma de decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptabilidad y automotivación.

Esta técnica sirve para expandir una cultura de administración de calidad total y mejora continua, ya que la mejor organizacional es la preocupación fundamental.

Estos enfoques tienen algunos problemas, incluyendo la capacidad gerencial para pronosticar con precisión las necesidades futuras de los puestos, la necesidad del análisis para cumplir con los lineamientos legales y la posibilidad de ambigüedad de los roles derivada de las descripciones de trabajo escritas en forma genérica.

### Descripciones del puesto.

**¿Qué es una descripción de un puesto y cuál es su contenido básico?**

Una descripción del puesto es una definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones incluye. La mayoría de las descripciones del puesto contienen cuando menos tres partes:

- Nombre del puesto
- Identificación
- Obligaciones del puesto

## **CASO PRÁCTICO SOBRE LA ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA Y DE RECURSOS HUMANOS PARA UN PROYECTO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN RECURSOS HUMANOS.**

**Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa, ya que a los empleados pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles que tipo de resultados se esperan logren.**

**Es el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre los gerentes y sus subordinados.**

**Así mismo establecen un derecho de la dirección a tomar medidas correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se lleven a cabo del modo requerido.**

### **Nombre del puesto.**

**La selección del nombre del puesto es muy importante por varias razones:**

- ➔ **Tiene una importancia psicológica, ya que la jerarquía al empleado. Por ejemplo, no es lo mismo decir vendedor a ejecutivo de marketing.**
- ➔ **El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto.**

**Independientemente de considerar todas las variables respecto a Recursos Humanos, que es de vital importancia, también usted debe conocer si su propuesta o plan de acción será aceptado o viable, por lo que el cálculo de los costos implícitos es indispensable considerarlos para tener éxito en la presentación de un proyecto, por ejemplo, de Head Count.**

**De ahí que desarrollaremos un Proyecto de Inversión en donde la parte fundamental sean los Recursos Humanos y las inversiones en Activos paralelas.**