

GUIA DE ESTUDIO 02

Módulo,	DOTACION DE PERSONAL
Objetivo:	Reconocer la importancia de un reclutamiento efectivo
Actividad	Lee atentamente el siguiente texto y confecciona un mapa conceptual del texto en tu cuaderno.

Análisis de puestos de trabajo y competencias laborales.

En el proceso de contratación de cualquier persona trabajadora, las empresas deben desarrollar mecanismos idóneos que les permita saber si están reclutando al mejor personal y si este cuenta con las competencias laborales necesarias para desempeñarse adecuadamente en los puestos de trabajo.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otras áreas de la empresa. Su objetivo es escoger a la persona más adecuada para el cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Usualmente, se utilizan técnicas como entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, etc.

Cuando se va a contratar a personas con discapacidad, no hay necesidad de contar con un sistema diferente para determinar si las competencias y habilidades de la persona son adecuadas para el puesto de trabajo. La persona con discapacidad deberá ser sometida al mismo proceso de reclutamiento que tenga la empresa, pero teniendo presente el principio de equidad, en función del cual se realizarán los ajustes razonables pertinentes o se brindarán los apoyos que sean necesarios para garantizar la igualdad de oportunidades para estos candidatos

Para gestionar la discapacidad al interior de la organización, una empresa deberá estar dispuesta a revisar todos sus procesos de contratación de personal (selección, reclutamiento, inducción) así como la promoción y permanencia en el empleo. En esa línea una de las primeras acciones que deberá realizar la empresa, es un análisis exhaustivo de sus puestos de trabajo para determinar qué personal demanda y si las estrategias que se están utilizando actualmente para reclutar y seleccionar personas son las más idóneas para atraer y retener al

mejor talento más allá de las “etiquetas”. Esta caja de herramientas presenta una guía con algunos pasos básicos para realizar este análisis.

Principios orientadores para el análisis

El análisis de puestos de trabajo y competencias laborales debe regirse por los siguientes principios:

1. Debe prevalecer el enfoque de derechos humanos y no discriminación.
2. La selección de personal debe realizarse mediante un análisis de las competencias y las capacidades de la persona, no enfatizando en su discapacidad.
3. Cada persona y cada situación tiene sus propias particularidades que deben ser analizadas de manera individualizada. Las herramientas (matrices, tablas, criterios) son guías u orientaciones, no camisas de fuerza.
4. Se debe tener presente que el puesto de trabajo debe adaptarse a la persona y no la persona al puesto de trabajo.
5. En el análisis de puestos es imprescindible determinar si la limitación o déficit en las capacidades puede ser solventada con apoyos o ajustes razonables. La realización de ajustes razonables es un derecho.
6. Se deben identificar las barreras del entorno de trabajo en que se desempeñaría la persona con discapacidad para identificar posibles riesgos sobre su salud ocupacional, el desempeño de sus tareas/funciones y la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo.

Pasos para el análisis de puestos y competencias laborales del candidato

Paso 1. Análisis del puesto de trabajo:

La empresa deberá revisar sus puestos de trabajo tomando como referencia los descriptores de cada puesto pero además considerando su ejecución práctica. El análisis deberá considerar al menos los siguientes criterios:

- a. funciones y tareas del puesto de trabajo
- b. recursos y herramientas utilizados para el trabajo
- c. descripción del entorno y condiciones de trabajo
- d. productos que se esperan del trabajo desempeñado
- e. competencias requeridas para el puesto y nivel de calificación
- f. otros elementos relevantes a considerar para desempeñar el puesto

Es importante destacar la importancia de que este análisis se realice de forma detallada con el fin de determinar con mayor exactitud la demanda del personal requerido y direccionar el

proceso de reclutamiento y selección hacia la escogencia de la mejor persona para desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de que sea una persona con o sin discapacidad.

De igual manera, este análisis detallado permitirá la identificación de posibles barreras o apoyos del entorno que podrían limitar o por el contrario favorecer el desempeño de un trabajador/a con discapacidad en un determinado puesto de trabajo (Guía para la identificación de barreras y apoyos para desempeñar el puesto de trabajo, Anexo 2).

Paso 2. Evaluación y análisis del puesto de trabajo en función del perfil del candidato:

Como en cualquier proceso de reclutamiento, una vez analizado el puesto de trabajo y seleccionado el candidato más idóneo, se procede a “empatar” el perfil del puesto en función del perfil del candidato escogido. Al igual que en todos los procesos de selección, siempre existirá una pequeña brecha entre el perfil del puesto de trabajo y la persona seleccionada; y como es usual, para “cerrarla”, se implementará algún plan de formación o entrenamiento. (Recuadro 1)

Si por el contrario, la brecha entre el perfil del puesto y el candidato es muy grande y esta no logra ser disminuida ni siquiera considerando la curva de aprendizaje que el desempeño de todo puesto implica, esto podría ser un indicador de que la selección de la persona no fue la más idónea para ese puesto de trabajo. En estos casos, habría que analizar las debilidades del proceso y considerar si la persona podría reubicarse en otro puesto.

En ese sentido, se debe subrayar que el perfil del candidato siempre deberá ser evaluado en función de las competencias laborales que este posea (habilidades duras y blandas, conocimientos, experiencia laboral, actitudes, atributos) y su capacidad para llevar a cabo de forma efectiva las actividades laborales que comprenden el puesto de trabajo que va a desempeñar, como se hace con cualquier otro trabajador/a. Además, se debe considerar un análisis de los factores externos que podrían favorecer o limitar un desempeño adecuado del puesto por parte del trabajador/a con discapacidad. Para este análisis se recomienda el uso de la herramienta Tabla 2. “Identificación de barreras y apoyos para desempeñar el puesto de trabajo”

El siguiente Recuadro, presenta algunos aspectos centrales que se deben tener presentes a la hora de analizar el puesto de trabajo y el perfil del candidato con discapacidad. Es importante indicar que al igual que cualquier otro proceso de reclutamiento, las competencias laborales del candidato con discapacidad se identificarán por medio de los instrumentos o técnicas de selección que la empresa tenga destinadas para este efecto, siempre y cuando se realicen los ajustes pertinentes que permitan evaluarlos en igualdad de oportunidades.

Recuadro 1. Análisis del puesto de trabajo y del perfil del candidato

Puesto de trabajo		Perfil del candidato
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades, competencias, conocimientos • Nivel de exigencia y nivel de responsabilidad • Nivel de calificación • Condiciones y entorno de trabajo • Recursos utilizados • Tareas y funciones • Productos • Otros elementos 		<ul style="list-style-type: none"> • Competencias laborales (habilidades duras y blandas, conocimientos y experiencia, atributos, actitudes) • Factores externos (barreras y apoyos)
Fuente: Elaboración propia a partir de Trust for the Americas, 2009.		

Paso 3. Implementación de ajustes razonables:

En caso de ser necesario para garantizar que el trabajador/a con discapacidad se desempeñe adecuadamente en el puesto de trabajo se deberán implementar ajustes razonables.

Recuadro 2. Algunos métodos para el análisis de puestos de trabajo y competencias/habilidades/adaptación de la persona trabajadora

El portal de la adaptación de puestos para personas con discapacidad y ajustes razonables (ADAPTyAR: <http://adaptyar.ibv.org/>) ha sistematizado una serie de métodos que permitan comparar las características del puesto de trabajo y las competencias de las personas, para detectar el grado de ajuste entre ambos. Se destacan los siguientes:

- ADAPTyAR: Adaptación del Puesto de Trabajo y Ajustes Razonables (MSPS/IBV). ADAPTyAR es una metodología básica que facilita el proceso de inserción laboral y adaptación del puesto de trabajo. Para ello, ADAPTyAR consta de diversos cuestionarios para recoger y valorar información referente al puesto de trabajo, a la persona con discapacidad y a la interacción entre ambos (más información).
- TUTOR-DIS. Es un software cuyo objetivo es facilitar la integración laboral y la adaptación al puesto de trabajo de personas con discapacidad intelectual. Está compuesto por diferentes módulos que permite diseñar actividades de refuerzo y aprendizaje para el trabajador, posibilitan gestionar los tiempos de trabajo mediante alarmas, citas y avisos personalizados, facilitan el proceso de comunicación, además de permitir localizar espacialmente y gestionar la evolución del trabajador
- APTRA: Adaptación de puestos de trabajo, recomendaciones y ayudas técnicas (Fundación ONCE), es una herramienta de apoyo e información sobre recomendaciones y ayudas técnicas para la adecuación de puestos de trabajo que van a ser o están siendo desempeñados por personas con discapacidad.
- ESTRELLA: Valoración, Orientación e Inserción Laboral de Personas con Discapacidad (IMSERSO). Es un sistema de valoración de capacidades y orientación profesional que trata de integrar todos los procesos que acompañan a las personas en su trayectoria laboral; el sistema se complementa con una aplicación informática diseñada para agilizar las actuaciones, tanto de los técnicos de orientación profesional como de los departamentos de recursos humanos de las empresas

TABLA 02

Análisis de puestos de trabajo

Nombre de la ocupación o puesto (depende de la descripción que tenga la empresa)	Podría ser: misceláneo, chofer, oficinista, profesional 1, etc.
Ubicación geográfica	Lugar donde se ejecutarán las labores.
Ubicación organizacional/ administrativa	Unidad, sección, área, departamento.
Descripción de las funciones y/o tareas del puesto	Qué y cómo lo hace, grado de complejidad. Incluir un detalle de todas las tareas que se realizan en el puesto, incluido aquellas que se realicen de forma esporádica. Además, identificar todas aquellas tareas y funciones relevantes para el puesto que no están anotadas en el descriptor pero que son parte del quehacer diario. Para identificar estas tareas se recomienda entrevistar a algún trabajador/a que desempeñe ese puesto y/o observar las labores realizadas en el entorno real de trabajo
Recursos y Herramientas utilizados para realizar el trabajo	Detallar recursos, herramientas, tecnología, mobiliario y equipo utilizado para desempeñar las tareas y funciones en el puesto de trabajo.
Condiciones de trabajo	Circunstancias en que el trabajador desempeña su labor: horario diurno o nocturno, sujeto a presión.
Entorno de trabajo	Lugar o espacio físico donde se realizan las funciones y tareas (oficina, planta de producción, zona agrícola, sala de espera, restaurante), factores ambientales.
Nivel de Calificación	Desde un nivel no calificado hasta uno en el que se requiere de la especialización
Competencias requeridas	Listado de competencias que son esenciales para el desarrollo del puesto, en términos de conocimientos, habilidades duras y blandas, y conductas observables requeridas para el puesto. Incluir además, el nivel de responsabilidades y de exigencia requeridos para desempeñar las funciones y tareas del puesto
Productos de su trabajo	Para qué realiza el trabajo, cuáles son los procesos, los productos, la importancia y magnitud de lo que hace. Considerar los riesgos que posibles errores en su desempeño podrían representar para la empresa
Otros elementos relevantes para desempeñarse en el puesto de trabajo:	Procesos mentales, de sensorio-percepción, de motricidad gruesa, de motricidad fina, de comunicación u otras habilidades muy específicas que sean necesarios para desempeñar el puesto satisfactoriamente.