

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**DESARROLLO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



BRENDA YOHANA PAXTOR GARCIA

Guatemala, septiembre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



DESARROLLO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

ASESOR: JUAN CARLOS RIOS LEMUS

Plan de investigación Profesional de Graduación de la Maestría, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes”, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



BRENDA YOHANA PAXTOR GARCIA

Guatemala, septiembre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decáno: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICO LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO

PROFESIONAL DE GRAUDACIÓN

Coordinador: Msc. Evelyn Cardona

Evaluador: Msc. Karla Eugenia Krings Cotero

Evaluador: Msc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi



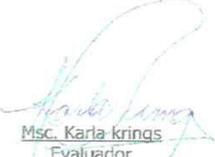
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-027-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 18 de octubre de 2020, a las 11:00 - 11:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Brenda Yohana Paxtor Garcia**, carné No. **200813677** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

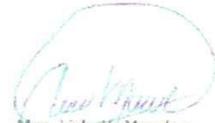
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Desarrollo de un plan de sucesión y carrera para el personal administrativo de una empresa de Outsourcing ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **aprobado** con una nota promedio de **71 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Enmiendas sustanciales para los cambios indicados y correcciones anotadas en documentos devueltos por los miembros de la terna evaluadora. Se le indica cambio de nombre de trabajo de graduación. Eliminando la palabra "por competencias", ya que no tiene relación con el contenido de su trabajo de investigación de acuerdo con el trabajo de graduación. El cual debe darle un mejor enfoque al plan de carrera y sucesión en función a la metodología nine boxes. No cuenta con el sustento metodológico por el método de competencias. Complementar con datos bibliográficos sobre la metodología de nine boxes, ya que no se cuenta con información detallada en su trabajo sobre los elementos presentados en su presentación oral. Completar datos de delimitación del problema, ya que carece de información.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil veinte.


Msc. Karla Krings
Evaluador


Msc. Evelyn Cardona
Coordinador


Msc. Lisbeth Morales
Evaluador


Licda. Brenda Yohana Paxtor Garcia
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Brenda Yohana Paxtor García** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de octubre de 2020.



MSc. Evelyn Cardona

Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios: por su infinito amor y misericordia, porque siempre ha estado conmigo y él me ha permitido alcanzar mis sueños.

A mi hijo Eydan: por ser tan comprensivo por llenarme de amor y ser fuente de inspiración para seguir adelante. Porque es uno de mis mejores regalos.

A mi esposo: por su apoyo y comprensión porque siempre me ha animado para seguir adelante.

A mis padres: porque siempre me guiaron y me establecieron principios de bien, gracias papi por todos tus consejos. A mi mami porque siempre ha estado de rodillas delante de Dios pidiendo por sus hijos.

A mis abuelos: porque ahora tengo dos nuevos ángeles en el cielo Candido y Juliana y aunque ya no están en esta tierra se que están muy felices, gracias abuela mercedes por todo su amor y oraciones.

A mi familia: tías, tíos, primos, primas, sobrinos por sus ánimos y oraciones.

A mis amigos: porque me han acompañado en este largo camino, y se han vuelto parte importante de mi vida, me siento bendecida por mis grupos de estudio y compartir con personas intelectuales.

A mis docentes: porque desde la licenciatura tuve buenos maestros que han marcado mi vida con buenas enseñanzas y ejemplos a seguir.

A la facultad: por brindarnos docentes excelentes.

A la universidad: por abrirnos las puertas de esta casa de estudios confiando en que aprovecharíamos la oportunidad para superarnos.

A la coordinación: por todo su apoyo y esfuerzo para alcanzar este gran logro.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANCEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Gestión por competencias	6
2.2. Perfil de puestos por competencias	7
2.3. Descriptor de puestos por competencias	7
2.3.1. Elementos de los descriptores del puesto.....	9
2.4. Competencia laborales	10
2.4.1. Como desarrollar competencias.....	10
2.4.2. Método para el desarrollo de competencias.....	11
2.4.3. Autodesarrollo de competencias.....	13
2.4.4. Técnicas para el autodesarrollo de competencias	13
2.4.5. Mediciones específicas de competencias	13
2.5. Evaluación de desempeño	14
2.5.1. Evaluar el desempeño en gestión por competencias.....	14
2.5.2. Como contribuyen las evaluaciones en el desarrollo del talento humano basado en competencias	15
2.5.3. Asignación de competencias a puestos.....	16
2.5.4. Evaluación de desempeño 360 grados	17
2.6. Selección por competencias	20
2.7. Diagramas de reemplazo	21
2.8. Promociones internas	22
2.9. Evaluaciones del 9boxes	22
2.9.1. Significado de los cuadrantes	23
2.10. Planes de carrera y sucesión	27
2.11. Planes de carrera.....	27
2.12. Planes de sucesión.....	30
3. METODOLOGÍA	32
3.1. Planteamiento del problema.....	32
3.2. Delimitación del problema.....	33
3.2.1. Unidad de Análisis	33
3.3. Periodo de investigación.....	33

3.4. Ámbito geográfico	34
3.5. Objetivos	34
3.5.1. Objetivo general	34
3.5.2. Objetivos específicos	34
3.6. Métodos y técnicas	35
3.6.1. Método	35
3.6.2. Técnicas.....	35
3.6.3. Técnicas de investigación documental.....	35
3.6.3.1 Bibliografía (fuentes)	36
3.6.4. Investigación de campo	36
3.7. Método de análisis	37
3.7.1. Fase I: Evaluación y recopilación de información.....	37
3.7.2. Fase II: Análisis de información	43
3.7.3. Fase III: Presentación de resultados y definición de subsistemas	44
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
4.1 Diagnóstico situacional de la organización.....	45
4.1.1. Actualización y modificación en los descriptores de puestos de acuerdo a las funciones de cada colaborador.....	45
4.1.2. Catálogo por competencias	47
4.1.3. Manual para la implementación de la evaluación de 360 grados.....	48
4.1.4. Actualización de la evaluación de desempeño.....	48
4.1.5. Herramienta del 9 boxes para el mapeo de talento.....	50
4.1.6. Cuadros de sucesión	52
4.1.7. Manual de plan de carrera	53
4.1.8. Formato del plan de carrera.....	53
4.2. Procedimiento.....	54
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	63
ÍNDICE DE FIGURAS	135
ÍNDICE DE TABLAS	135

RESUMEN

Debido al crecimiento que han tenido dentro del mercado las empresas de Outsourcing el presente trabajo de graduación tiene como objetivo determinar los lineamientos necesarios, así como elaboración de un manual para un plan de carrera y sucesión enfocado en el personal administrativo con el fin de contar con colaboradores competentes.

Para la prueba piloto de los instrumentos propuestos se tomaron 5 puestos correspondientes al departamento de recursos humanos, siendo dos jefaturas y tres asistentes del área, también se llevó a cabo en los puestos indicados la actualización de los descriptores de puestos empleando un nuevo formato, estableciendo el catálogo por competencias de acuerdo a los pilares de la empresa, actualización de las evaluaciones de desempeño, implementación de un mapeo de talento, y la elaboración de un plan de sucesión y carrera.

Los resultados obtenidos demostraron la importancia de tener actualizados los indicadores de evaluación para medir el alcance de los objetivos de cada puesto, así como las ventajas de poder clasificar a su personal de acuerdo con el potencial y la importancia de cada uno dentro de la organización, brindando una visualización de quienes pueden estar en un proceso de un plan de carrera y sucesión para aumentar el crecimiento y desarrollo.

Se concluyó con la importancia de estar desarrollando al personal administrativo con alto potencial, para incrementar su motivación y aprovechar el talento humano, encontrando un equilibrio entre la satisfacción del colaborador y el beneficio de la organización, estableciendo un correcto proceso de un plan de carrera teniendo como beneficio que el colaborador se sienta motivado al aplicar dentro de su puesto de trabajo experiencia, competencias y conocimientos lo cual aportara a cada uno el soporte que realmente necesita de acuerdo a sus áreas de mejora. Lo cual se verá reflejado en los resultados adquiridos, calidad del trabajo y personal competente lo cual hará la diferencia real dentro del mercado de servicios.

INTRODUCCIÓN

Debido a que las organizaciones buscan ser cada vez más competentes una de las gestiones más importantes que se han establecido es la retención del personal clave para el buen funcionamiento de las actividades de los diferentes puestos.

Cabe mencionar que dentro de las organizaciones la retención del talento inicia desde que una persona se incorpora a la empresa. Es por ello por lo que muchas empresas invierten sumas monetarias considerables, así como diferentes esfuerzos en cada proceso para atraer candidatos idóneos a los puestos, más no en incorporar políticas de retención o programas de desarrollo para los colaboradores.

Para lo cual es importante establecer iniciativas que puedan brindar planes de carrera y sucesión para que los colaboradores puedan desarrollarse y se encuentren con constantes retos, lo que genera motivación y al mismo tiempo se sienten identificados con la organización por la importancia que se les brinda.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores es indispensable tener conocimiento de todo el proceso que engloba el establecimiento de un plan de carrera y sucesión, considerando la implementación de formatos y sus respectivos manuales, la importancia que se tiene desde los descriptores de puestos hasta un mapeo de talento adecuado, es para validar de forma correcta al personal con alto y bajo potencial así como sus niveles de desempeño, sin dejar de lado al personal que se debe de capacitar el cual participará en el proceso y desarrollo de estos planes para obtener resultados objetivos.

La elaboración de los planes es un procedimiento continuo dentro del cual el colaborador y la organización deben fijar puntualmente sus objetivos, dentro de la carrera así como de los medios específicos para alcanzarlos, esto debe ir alineado con los objetivos del colaborador, puesto y organización considerando que si esto no se realiza puede verse limitado el desempeño y desarrollo no solo del colaborador si no de la organización.

Para continuar con un adecuado desarrollo en la ejecución de los planes de carrera es importante colocar las posiciones por familias de puestos, tener como referencia

los datos de las evaluaciones de desempeño de años anteriores, e indicadores correctos para la medición del alcance de objetivos organizaciones adecuados.

Por lo que se ha venido mencionando se puede determinar la importancia de esta herramienta la cual contribuye para la permanencia del personal con buen potencial y desempeño para la organización, favoreciendo al mismo tiempo para que el personal se sienta motivado buscando un continuo crecimiento y desarrollo, siendo de apoyo para la cobertura de puestos de forma correcta.

Incrementa un liderazgo seguro y competente en los colaboradores contribuyendo a que se apoderen de sus puestos, así como en la participación de la toma de decisiones, formando parte de una planeación estratégica de recursos humanos mediante la identificación de sustitutos probables establecidos sobre bases uniformes e iguales para todo el personal garantizando un proceso objetivo.

Por lo que el presente trabajo de graduación se realiza de acuerdo con capítulos en donde se establecen bases teóricas, prácticas y metodológicas detallado a continuación:

Capítulo I, en este apartado se indican los antecedentes de acuerdo con la organización objeto de estudio, recopilación de información de otros autores sobre breves reseñas de estudios relacionados con el tema del trabajo de graduación.

Capítulo II, en esta parte se cubre el análisis de las teorías, así como los marcos conceptuales los cuales fundamentan el proceso y desarrollo del presente trabajo.

Capítulo III, dentro de este capítulo se hace referencia al planteamiento del problema, métodos y técnicas empleados para la búsqueda de una solución adecuada.

Capítulo IV, en este se reflejan y analizan los resultados obtenidos del estudio realizado, se establecen soluciones de acuerdo con la necesidad, realizando una discusión de resultados de acuerdo con las bases teóricas de los capítulos I y II.

CAPÍTULO I

1. ANCEDENTES

El Outsourcing se origina en la década de los años 40 en Estado Unidos dentro del sector económico de servicios, surge de la necesidad de las empresas en realizar contrataciones mediante terceros en los diversos departamentos, al considerar que deben tener un trabajo especializado con el fin de reducir costos y así mismo poder impedir la adquisición de una infraestructura innecesaria para un equipo de trabajo, al mismo tiempo evitar tramites de papelería, responsabilidades y compromisos hacia el personal. El auge de esta industria continuó durante la revolución industrial por la fuerte competencia de mercados globales y se incrementó dentro del Reino Unido propagándose por todo el mundo.

Cabe resaltar que las primeras empresas que implementaron modelos de Outsourcing fueron EDS, Arthur Andersen y Price Waterhouse, en la actualidad no solamente se enfoca en departamentos de informática ya que se ha expandido a personal de limpieza, seguridad, catering y algunas plazas administrativas, también en procesos de nómina y producción.

De acuerdo con el incremento de la demanda que ha tenido el Outsourcing dentro del mercado nacional e internacional surge la empresa bajo el nombre comercial Grupo Sur Promociones la cual cuenta con 23 años de experiencia, como se menciona en el párrafo anterior ofrece el servicio de personal en diferentes áreas tanto operativas como administrativas, sin embargo, con el paso del tiempo también ofrece servicios de trámites administrativos como realización de compras y control de gastos varios.

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior en el año 2014 se registra un incremento del Outsourcing en el mercado global registrando 104.600 millones de dólares en Estados Unidos, y los ingresos del Outsourcing en el mismo año fue de 28.500 millones de dólares en el mismo país, basándose en Information Technology Outsourcing reporto ingresos de la industria a nivel mundial de 76.100 millones de dólares.

Grupo Sur Promociones actualmente cuenta con 120 empleados administrativos y tiene una estructura organizacional vertical con 6 departamentos siendo estos: W&H, finanzas, desarrollo, operaciones, comercial e IT.

Inició con una cartera de 30 clientes, pero con el paso del tiempo y el incremento de la demanda, actualmente tiene un total de 103 clientes de diversas industrias tanto a nivel nacional como internacional.

El enfoque actual de la organización es continuar incrementando la cartera y llevar las operaciones al 100% de la calidad, para reforzar su imagen comercial y reputación al cubrir las necesidades de los clientes brindando una excelente satisfacción.

Lo mencionado en el párrafo anterior ha generado que se pierda el enfoque en la especialización y desarrollo que deben tener los colaboradores, lo que provoca que la motivación de los empleados se encuentre a un bajo nivel, considerando que no se tienen adecuadas evaluaciones de desempeño así como una retroalimentación de la misma, tampoco cuentan con planes de sucesión y carrera que puedan contribuir a que los trabajadores logren no solamente los objetivos organizacionales si no personales para tener un alineamiento adecuado entre ambos.

De acuerdo con diversos estudios realizados sobre la importancia del personal dentro de la industria del Outsourcing pueden resaltar lo siguiente:

Pum (2018), de acuerdo con su tesis de maestría "Competencias Laborales y Evaluación de Desempeño de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala", indica que en el ámbito empresarial existen estrategias que permite definir conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar o ejecutar actividades, las cuales son llamadas competencias laborales. Estas funciones se clasifican según sus características como: básicas, genéricas y específicas, adaptadas y desarrolladas a través de la formación y la experiencia de cada persona. Pero dentro de la empresa se determinan de acuerdo con la filosofía de esta y de las necesidades del puesto. El objetivo es poder evaluar de forma correcta las competencias laborales mediante la evaluación del desempeño del personal en

Autocentro Gutiérrez. La metodología estadística utilizada fue fiabilidad y significación de proporciones. Logrando con esto identificar las competencias específicas generales de Autocentro Gutiérrez, clasificándolas en cuatro unidades, que permitirán conocer la importancia de cada una de ellas, para el desarrollo de funciones de la organización.

Campos (2015), según tesis de pregrado titulada "Plan de Desarrollo de Carrera Presentado a una Empresa de Sector de Ingeniería", de la Universidad del Pacífico, del Perú indica luego de analizar la organización objeto de estudio, se evidenció que la organización no cuenta con planes de desarrollo y carrera, lo cual genera en los colaboradores incomodidad ya que apreciarían tener un plan donde puedan medir sus capacidades de forma correctamente estructurada, lo cual conlleva a establecer una propuesta adecuada de un plan de desarrollo y carrera para una empresa del sector de ingeniería, específicamente para el grupo profesional de los mandos medios en adelante. Se considera la metodología mixta explicativa – predictiva de carácter transversal, ya que, como se ha mencionado, se pretende encontrar un plan adecuado para mejorar la retención de colaboradores. Para ello, se utilizará fuentes primarias y secundarias, ya que se tiene acceso directo a la organización en estudio. Las herramientas analizadas fueron los resultados de la encuesta de clima laboral.

Forero (2018), de acuerdo con la tesis de pregrado titulada "Propuesta para la Implementación de un Plan de Carrera Enfocada en los Empleados Clave de Ackermann Beaumont Colombia S.A.S.", de la Universidad Santo Tomás de Colombia indica que buscan proponer un plan de carrera para personas claves, es decir, empleados con un alto nivel de potencial que laboran en Ackermann Beaumont Colombia S.A.S., compañía multinacional de búsqueda y selección de altos ejecutivos. En consecuencia, la investigación se centra en el personal clave de acuerdo con los sus resultados generados los cuales deben ser parte del programa de desarrollo de un plan de carrera. En conclusión, de la información obtenida en la presente investigación tanto en la aplicación del instrumento como en la investigación general, se logró dar respuesta al planteamiento principal del trabajo, enfocado en la importancia de la implementación de un plan de carrera que permita

tener personal calificado y con la experiencia necesaria para realizar la ruta de carrera establecida por la organización.

Gómez (2013), según su tesis de pregrado titulada "Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa Acmed S.A.S.", de la Universidad de Cartagena, Colombia la empresa ACMED S.A.S., ha visto la necesidad de mejorar su recurso humano, debido a que no existe personal clave en cuanto a la gestión del recurso humano debido a que no está dada por la cantidad de recurso, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la organización. Conocer cuáles son las necesidades a través del sistema de gestión por competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador. Por tal motivo busca Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, para lograr la gestión integral. Adicional la metodología que busca emplear es sobre él análisis de una lluvia de ideas, mediante las cuales se puedan escoger las principales competencias del personal administrativo de la organización, las cuales son consideradas las principales que debe poseer por parte de sus servidores para llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Con lo cual llega a la conclusión que el modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución, debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una cadena de beneficios entre ellos.

Ayala, (2013) de acuerdo con su tesis "Diseño de un plan de Sucesión Basado en un Modelo de Competencias para el Personal Clave de una Empresa Constructora", de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México da a conocer que la investigación busca brindar solución a una de las principales problemáticas que afectan a una empresa constructora regiomontana, al no contar con un plan de sucesión para la gestión del talento humano, que le permita detectar y retener

personal con las competencias y habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto clave en cada una de las direcciones que conforman la misma, por tal motivo tiene como objetivo Diseñar un modelo de sucesión para puestos claves ejecutivos, basándose en el enfoque de competencias. El objetivo es dar un diagnóstico de cada directivo que actualmente ocupan los puestos de alta importancia en una empresa constructora, así como las que deberían de tener los posibles candidatos para los respectivos puestos.

Por lo que su opción de metodología es el método descriptivo cuyo objeto de investigación consiste en evaluar ciertas características de una situación en particular en uno o más puntos del tiempo, analizando los datos reunidos, para descubrir cuales variables están relacionadas entre sí. Las técnicas utilizadas fueron: la observación no participante, la entrevista estructurada y dinámicas de grupo.

De acuerdo con la planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin que pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por competencias

Para poder realizar la gestión sobre un diseño de competencias que se encuentre acorde a la medida de la estrategia establecida de cada organización, deben estar conformadas por las siguientes:

- ✓ Competencias cardinales: las cuales se refieren a las competencias que debe tener el personal a nivel general como empresa.
- ✓ Competencias de gestión: estas se refieren a las competencias que los colaboradores deben tener a nivel de área o departamento.
- ✓ Competencias técnicas: estas se enfocan en las competencias que los colaboradores deben tener de acuerdo con las exigidas por el puesto de trabajo a ocupar.

Por lo tanto "las competencias están formadas por los conocimientos, habilidades y actitudes. ¿Cuál es la forma más apropiada de desarrollar cada uno de los componentes de las competencias? ¿Cómo de fácil o difícil es desarrollar cada uno de estos componentes?" (Sagi, 2004, p. 134)

Es decir, se debe considerar lo siguiente:

"Saber: Los conocimientos se pueden desarrollar a través de programas de formación y adiestramiento en el puesto de trabajo. Es el elemento de la competencia más fácil de desarrollar. Una persona media, con la formación de base adecuada, no debería tener problemas para actualizar su saber, la edad y el hecho de no haber realizado una formación continua influyen de manera negativa, pudiendo quedarse una persona obsoleta en sus conocimientos y siendo difícil recuperar el terreno perdido". (Sagi, 2004, p.134)

"Saber hacer (habilidades): Las habilidades se adquieren básicamente mediante la práctica y la experiencia. Son apropiadas para su desarrollo las acciones de formación en el puesto de trabajo, los cursos con contenidos prácticos (simulaciones, ejercicios.) y el coaching o metoring. Cualquier persona normal

puede alcanzar un nivel aceptable, aunque hay parte genética que no se desarrolla fácilmente." (Sagi, 2004, p.134-135)

"Querer (actitudes): es la parte más complicada de desarrollar dentro de las competencias; sin embargo, sí pueden lograrse resultados significativos si se enfocan de forma apropiada". (Sagi, 2004, p.135)

2.2. Perfil de puestos por competencias

Se debe implementar de forma correcta la gestión por competencias para obtener un adecuado perfil competente, dichas competencias serán establecidas de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa, así como su filosofía empresarial.

En dicho perfil se debe establecer la declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe de poseer para desempeñar de forma exitosa un empleo determinado.

"Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante en el momento de recolectar información sobre la selección a realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes si no para focalizar en ellas las preguntas. A esta sección se le denomina definición de las competencias dominantes ".(Alles, 2006, p. 154)

2.3. Descriptor de puestos por competencias

Nacen de la necesidad para determinar si una persona es competente para realizar ciertas funciones, considerando que en este apartado se enlistan y definen las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales que se encuentran dentro de la estructura organizacional, así como el detalle de los objetivos que debe cumplir cada posición.

"La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con recursos humanos como": (Alles, 2008, p.110)

- Reclutamiento y selección
- Formación
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Planes de carrera
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse".

Por lo cual permite atraer personal calificado y competitivo a las necesidades de la capacitación de acuerdo las competencias organizacionales, de gestión y técnicas con base al giro del negocio.

Cuál es la importancia de los descriptores de puestos:

- ✓ Permite contar con información completa y objetiva de las funciones que son requeridas por el puesto.
- ✓ Determina el campo de acción del colaborador.
- ✓ Mejor panorama de la estructura organizacional.
- ✓ Mejora las relaciones y manejo de la organización
- ✓ Contiene orden y estandarización de información y procesos.
- ✓ Evita la duplicidad de funciones.

Contar con descriptores de puesto actualizados también permite establecer programas de capacitación y desarrollo, esto de acuerdo con el sector al que pertenece la organización, al mismo tiempo permite:

- ✓ Definir periodicidad
- ✓ Grupo objetivo
- ✓ Desarrollar entrenadores y facilitadores (puede usarse también en los planes de carrera y sucesión)
- ✓ Proveedores para capacitaciones ya sea internos o externos
- ✓ Tomar en cuenta la cadena de valor
- ✓ Análisis y sistematización de los procesos



Figura 1: Análisis y descripción de puestos.

Fuente: Martha Alles (2008)

2.3.1. Elementos de los descriptores del puesto

Aquí se deben de mencionar los siguientes:

Identificación del puesto: incluye la especificación del lugar donde se encuentra ubicada la posición. Contribuye a evitar duplicidad en los nombres del puesto y funciones.

Propósito del puesto: permite dar una visión general de la finalidad de un puesto en una organización, razón por la que existe el puesto.

Funciones y responsabilidades del puesto: estos conforman una parte fundamental para validar el cumplimiento del colaborador. Se debe verificar cuando se tengan más de 10 funciones ya que puede suceder que se estén mezclando tareas, actividades y procesos.

Toma de decisiones y alcances: indica el peso de las decisiones del puesto, personal directo e indirecto a cargo y el alcance del puesto dentro de la estructura.

Relaciones del puesto / comunicación: se refiere con quienes tendrá relación tanto de forma interna como externa ya sea por departamentos y/o personas.

Competencias: debido a que permiten que los colaboradores cuenten con una expectativa de desempeño y oportunidades de capacitaciones técnicas.

Perfil del puesto: se refieren a requisitos objetivos, experiencia general y específica e inclusive se puede determinar aspectos físicos.

Indicadores: estos nos ayudan a establecer parámetros que contribuirán a detectar cuando no nos encontramos alineados con la organización, o bien si se encuentran estancados.

2.4. Competencias laborales

Se refiere a tener un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la demanda de una tarea o funciones a realizar con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos.

Claves para la gestión de competencias laborales:

"Implicación del equipo de dirección: el único factor que cambiaba de unas a otras era el equipo de dirección y su implicación con el proyecto". (Vela, 2004, p.183)

"Comprensión del modelo, de cada elemento y las consecuencias que implica: que toda la organización y especialmente la dirección, comprenda bien el modelo es la mejor garantía de una correcta implantación y aplicación posterior". (Vela, 2004, p.184)

2.4.1. Como desarrollar competencias

El desarrollo de las competencias se realiza de forma natural en las personas y en algunas organizaciones ya trabajan en el proceso de estas, habitualmente se realiza que una persona de acuerdo con sus capacidades cubra determinado puesto de forma eventual asignando ciertas funciones para evaluar el desenvolvimiento de esta.

"Poner a la persona en una situación para que demuestre si tiene o no las competencias para el puesto, y desde una responsabilidad menor darle la oportunidad de equivocarse o corregir su desempeño" (Alles, 2016, p. 124)

Por tanto, lo que se busca es poder lograr una madurez profesional por medio de una guía correcta y ordenada para el desarrollo, a través de la experiencia con el trabajo o bien una simulación de las tareas laborales para el aprendizaje de las competencias.

2.4.2. Método para el desarrollo de competencias

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de carrera y sucesión. A través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo, o como consecuencia de la administración de evaluaciones de 360 grados, es posible:

- ✓ Identificar personas con alto potencial de desarrollo.
- ✓ Identificar persona con una baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.
- ✓ Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- ✓ Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- ✓ Planear las carreras de estos individuos.

Los métodos más usuales para generar el desarrollo de los recursos humanos son los siguientes:

a. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

- ✓ Entrenamiento experto
- ✓ Mentoring
- ✓ Rotación de puestos

- ✓ Asignación a *task forces*
- ✓ Asignación a comités / nuevos proyectos
- ✓ Asignación como asistente de posiciones de dirección
- ✓ Paneles de gerentes para entrenamiento

El desarrollo de competencias se verifica cuando estas asignaciones especiales correspondan con un plan de desarrollo debidamente diseñado.

b. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

- ✓ Cursos formales de capacitación o formación
- ✓ Lecturas guiadas
- ✓ Capacitación *on line*
- ✓ Seminarios externos
- ✓ Método de estudio de casos
- ✓ Juegos gerenciales
- ✓ Programas relacionados con universidades
- ✓ *Role-playing*
- ✓ Actividades fuera del ámbito laboral

El desarrollo de competencias se verificará cuando la aplicación de estas herramientas de formación corresponda con un plan de desarrollo debidamente diseñado.

De acuerdo con lo anterior las distintas situaciones de evaluación indicadas, en cuanto a las organizaciones establecen planes de carrera y determinan planes de sucesión mediante resultados de las evaluaciones de desempeño por competencias contando con un seguimiento y orientación, que conlleva a implementar cada uno de los métodos anteriormente mencionados para el desarrollo adecuada de las habilidades que el colaborador posea. Esto se materializa en mejorar sus habilidades para acceder a mejores resultados.

2.4.3. Autodesarrollo de competencias

Es una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito de trabajo y que no se relacionan con la vida laboral. Si bien el autodesarrollo lo denominamos "dirigido", se trata de actividades que la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las lleva a cabo sólo por su propia iniciativa.

2.4.4. Técnicas para el autodesarrollo de competencias

Adicional a la propuesta para el desarrollo de competencias deben ser: las diferentes técnicas de desarrollo de competencias que pueden constituirse en prácticas para el autodesarrollo o bien formar parte de un programa de desarrollo dirigido por un tutor o facilitador. El tradicional enfoque de formación en competencias incluye diversas opciones, entre las técnicas más usuales podemos mencionar:

- ✓ Los métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo, como el entrenamiento de experto.
- ✓ Los métodos de desarrollo de competencias fuera del ámbito del trabajo, en nuestra propuesta del codesarrollo.

2.4.5. Mediciones específicas de competencias

"Las organizaciones necesitan medir competencias en diferentes momentos por distintos motivos. Las dos herramientas más utilizadas son las fichas de evaluación y Assessment Center Method ". (Alles, 2016, p. 31)

Assesment Center Method para ser eficaz, la técnica de medición de competencias debe ser diseñada a medida de cada organización. Los casos comprendidos deben contar con:

- ✓ Ser situacionales: es decir, deben estar en relación con la tarea actual o futura del evaluado.
- ✓ Estar relacionados con el modelo de competencias, es decir, tomar en cuenta las competencias del modelo de la organización y ser diseñados

específicamente para medir en particular los comportamientos referidos a ellas.

Esta técnica es muy conocida por su utilización en proceso de selección. Sin embargo, se aplica en muchas otras situaciones siendo una herramienta muy valiosa.

"Es importante destacar que un assessment diseñado a medida puede ser utilizado también para medir valores si es que estos han sido considerados en la elaboración de herramientas". (Alles, 2016, pp. 33, 34)

2.5. Evaluación del desempeño

"Es un conjunto de comportamiento y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo" (Alles, 2016, p. 189)

De acuerdo con lo anterior es el proceso mediante el cual se evalúa a la persona para determinar áreas de oportunidad y así mismo determinar sus competencias que estén acordes al puesto, así como validar que se estén cumpliendo los objetivos del puesto. Esta herramienta contribuye a detectar al personal que puede tener un plan de carrera y sucesión dentro de la organización.

2.5.1. Evaluar el desempeño en gestión de competencias

La evaluación del desempeño por competencias es un "Conjunto de instrucciones y procedimientos organizacionales mediante los cuales tanto colaboradores como directivos son evaluados en relación con el modelo de competencias de la organización" (Alles, 2016, p.190)

Es decir, que la medición de las competencias se debe de realizar en cada uno de los casos por medio de la observación de comportamientos de cada uno de los posibles candidatos, con el fin de proporcionar más herramientas y apoyo para el desarrollo continuo de sus habilidades y capacidades para tener áreas de

oportunidad en cuestión de crecimiento y desenvolvimiento no solo personal si no organizacional.

"Formación de evaluadores: una buena o mala evaluación va a condicionar la aceptación del modelo dentro de la organización y la valoración que del mismo hagan sus miembros. Por tal motivo hay que apoyar a los evaluadores dándoles la formación necesaria para lograr los objetivos de la evaluación de competencias". (Vela, 2004, p.188)

2.5.2. Cómo contribuyen las evaluaciones en el desarrollo del talento humano basado en competencias

Los resultados de las evaluaciones demuestran que las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar, son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos a fin de construir competencias inéditas, por lo que el desarrollo de competencias implica cambio de comportamientos.

"Si bien la evaluación de 360 grados es una herramienta de evaluación del desempeño con propósitos de desarrollo, es posible que se realicen estas evaluaciones para otros fines, como por ejemplo, evaluar potencial". (Alles, 2006, p.152).

El lugar que ocupa el desarrollo de competencias dentro del conjunto de actividades de formación es la relación entre la experiencia y el desarrollo de competencias, si las personas no aprenden a aprender, seguramente no lograrán el desarrollo de sus competencias.

A su vez se debe definir lo siguiente considerando los estilos de aprendizaje acordes para un individuo en cuestión de:

- ✓ Los divergentes: percepción concreta de las experiencias y una preferencia por transformarlas mediante la reflexión.
- ✓ Los asimiladores: se ponen en contacto con la realidad de manera abstracta y la tratan mediante la reflexión.

- ✓ Los convergentes: combinan comprensión abstracta y experimentación activa.
- ✓ Los acomodadores: se caracterizan por el contacto abstracto y la elaboración activa.

Mediante la evaluación se puede determinar un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debiendo incluir capacitaciones, centros de desarrollo, retroalimentación, guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la auto capacitación, asignaciones especiales, programas de tutorías, y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias.

De acuerdo con lo anterior es fundamental contar con estrategias de aprendizaje de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño para los diferentes individuos que existen en las organizaciones, que puede empezar por identificar comportamientos deseados, elegir el modelo y método de presentación, considerando la verificación de las capacidades técnicas del colaborador, luego estructurar un contexto favorable para el aprendizaje, posteriormente confirmar los comportamientos que se desean y finalmente reforzar los comportamientos del individuo deseados.

2.5.3 Asignación de competencias a puestos

"Se denomina armado o arquitectura a los primeros pasos o etapas de la construcción del modelo". (Alles, 2016, p. 28)

Esto se considera de acuerdo con las competencias de las personas para poder posicionarla en el puesto correcto y que al mismo tiempo pueda ir trascendiendo de nivel realizando un plan de sucesión ya que dependerá de sus resultados y forma de desenvolverse en su puesto de trabajo.

2.5.4. Evaluación de desempeño 360 grados

Esté se enfoca en una evaluación integral que se utiliza con la finalidad de medir las competencias de los colaboradores de una organización.

Se debe considerar que este tipo de evaluación está sustentada en las relaciones que tiene el empleado, de forma que la retroalimentación es un factor fundamental para la evaluación de desempeño de los colaboradores, así como para los equipos y organizaciones donde se encuentran.

Los resultados de tal reporte se obtienen mediante la evaluación que se les realiza a sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos, así como externos del colaborador.

"Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas , deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos". (Alles, 2006, p.20)

Se encuentra establecida en los comportamientos y habilidades que tiene la persona evaluadas dentro de su entorno profesional, lo cual permite identificar cuáles son las fortalezas que presenta el evaluado cuando realiza sus actividades laborales, también sus áreas de oportunidad trabajando en ellas con el fin de elevar su productividad y al mismo tiempo la competitividad.

Es importante mencionar que la evaluación 360 grados también es conocida como la Evaluación Integral por todo lo que en ella engloba y por su gran utilidad de medir competencias conductuales de cada colaborador permitiendo la obtención de una adecuada retroalimentación del desempeño en las competencias claves requeridas por el puesto de trabajo.

Los usos principales que las empresas suelen dar a esta evaluación son los siguientes:

- ✓ Medir el desempeño del colaborador.
- ✓ Evaluar las competencias que requiere la persona para el adecuado desempeño de sus funciones
- ✓ Diseñar programas de desarrollo y aprendizaje
- ✓ Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión, como podría ser del 9boxes.

Siendo su finalidad brindar una retroalimentación correcta tanto al jefe de inmediato como al colaborador sobre su desempeño y comportamiento de forma objetiva al tener varios puntos de vista de todo su entorno laboral teniendo perspectivas desde el jefe de inmediato hasta los clientes.

En este tipo de evaluación se contempla que el empleado será calificado en distintas áreas como, por ejemplo:

- ✓ Comportamientos y conductas del colaborador
- ✓ Competencias
- ✓ Habilidad de trabajar en equipo
- ✓ Cumplimiento de metas requeridas del puesto
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Administración del tiempo y efectividad
- ✓ Habilidad de comunicación efectiva dentro de los departamento, niveles o áreas de la organización.

Si la evaluación 360 grados es implementada de forma correcta considerando la capacitación de las personas evaluadoras, existen beneficios y retos que se deben de considerar, por lo que a continuación se presentan las ventajas y desventajas:

Cuando se evalúa el desempeño o se trabaja como sistemas de performance management se está recompensando justamente eso que se está midiendo, el desempeño" (Alles, 2006, p.19)

a. Ventajas

- ✓ Fortalece la comunicación transparente y frecuente considerando que involucra a todos los colaboradores en todos los niveles organizacionales

haciendo sentir que la participación y punto de vista de cada uno es tomado en cuenta.

- ✓ Proporciona información completa de las competencias como de los comportamientos y el desempeño de los colaboradores teniendo un desenvolvimiento adecuado en el entorno profesional al trabajar con los diferentes miembros de los equipos.
- ✓ Da paso a la motivación de una cultura organizacional más participativa dando pie a un cambio positivo y la mejor continua.
- ✓ Genera un punto de vista más acertado con un criterio más amplio por medio de las evaluaciones de las diferentes fuentes debido a la información más concreta que se obtienen cuando se realizan como autoevaluaciones.
- ✓ Aumenta el autoconocimiento de los colaboradores con lo que se espera que el evaluado quiera mejorar su desempeño, al mismo tiempo que su desarrollo profesional al no conocer de mejor manera sus fortalezas y también sus áreas de oportunidad.

b. Desventajas

- ✓ Puede existir la posibilidad que genere tensión dentro de colaboradores al darle un enfoque personal y no laboral de cada uno de los involucrados.
- ✓ Recibir retroalimentación de varias fuentes puede causar confusión para el evaluado considerando que la persona no es capaz de manejar de forma correcta las críticas negativas hacia su desempeño. Lo que puede generar que su motivación disminuya al igual que su productividad.
- ✓ Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de forma que se pueda aprovechar realizar acusaciones de forma anónima, o bien no brindar una opinión honesta debido a las represalias que se puedan tomar.
- ✓ Por ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo la obtención de resultados y datos más concretos. Por lo que es importante que el cuestionario esté diseñado de forma precisa para obtener la información requerida existiendo la posibilidad que los datos no sean consistente por su naturaleza cualitativa.

- ✓ Exige más capacitación y planeación para garantizar un proceso consistente a lo largo de la organización, de tal forma podrá asegurar que los resultados serán los esperados realizando los cuestionarios de forma pertinente.

2.6. Selección por competencias

Para la selección de personas se utiliza la entrevista por competencias, que puede ser realizada tanto por especialistas en Recursos Humanos como por los futuros jefes de los participantes en un proceso de plan de sucesión.

La entrevista puede ser de diferentes tipos. La más utilizada es la mencionada en el párrafo precedente: entrevista por competencias. Existe otra, más profunda, que se denomina BEI (Behavioral Event Interview, o entrevista por incidentes críticos). La utilización de los diccionarios es similar en ambos casos.

Durante una entrevista se deben de formular las preguntas, es decir, una entrevista estructurada dirigida a explorar competencias. Cuando se realiza una adecuada utilización de estas herramientas de acuerdo con el relato que se realiza al entrevistado se obtienen comportamientos de ese individuo, lo que conlleva a comportamientos observados relativos a las competencias que se desea evaluar.

Los análisis de los resultados que se obtengan en la entrevista que se realicen a los candidatos se debe exponer en un esquema para comparar los principales aspectos que deben de considerarse entre el puesto y los candidatos, dejando fuera aspectos económicos, derivado a que no son fundamentales.

Se debe considerar aspectos excluyentes y no excluyentes, la comparación debe ser sencilla entre lo que ofrece cada uno de los postulantes, en cuanto a las competencias el descriptor del puesto deberá constatar las necesitará para desempeñarlo de manera adecuada incluyendo lo que se requiere de cada una.

Por ello en el tema de los planes de carrera se hace mención de que los candidatos para optar a un plan de carrera o sucesión deben de cumplir con los requisitos mínimos del puesto para que la persona pueda desempeñar las funciones de forma eficiente generando resultados alineados a los objetivos del puesto y que este a su vez este generando su autodesarrollo profesional.

2.7. Diagramas de reemplazo

Es un programa organizacional por medio del cual se realizan reconocimientos de puestos claves, posteriormente se realiza la identificación del personal por medio del programa en el cual se evalúa los posibles reemplazos, pero solo para ciertas personas de acuerdo con su potencial. Para garantizar la eficacia del programa se realiza un adecuado seguimiento de cada participante a los cuales se les provee asistencia para evitar brechas entre el puesto actual y el puesto a ocupar. Así mismo es necesario medir las capacidades para contar con la factibilidad de considerar a más de una persona para un mismo puesto, por medio de la utilización de técnicas cuantitativas.

Para diseñar y aplicar los diagramas de reemplazo dentro de una organización se recomienda que debe cumplir con las siguientes etapas:

- ✓ Elección y formación: en una primera instancia se realiza el proceso de elección y designación de potencial reemplazo y, a continuación, se diseña un plan de acción.
- ✓ Formalización: en este período el colaborador designado como reemplazo de otro comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto. El grado de involucramiento en la etapa de formalización dependerá de la complejidad de las nuevas funciones a asumir.

Al establecer los diagramas de reemplazo se debe considerar lo siguiente:

- a) Designar posibles reemplazos, es decir, sucesores, pero únicamente para aquellos que ocupan puestos claves y que cuentan con una fecha cierta de retiro ya sea por edad, enfermedad, traslado a otro país o bien unidad.
- b) Programa organizacional para el desarrollo del personal
- c) Requiere identificar los puestos claves de forma correcta.
- d) Identificar posibles candidatos del programa y evaluarlos.
- e) Dentro de estos programas se debe incluir actividades sobre conocimientos, competencias, y experiencias con la finalidad de interiorizarse en el puesto.

2.8. Promociones internas

Son acciones mediante las cuales los colaboradores de las organizaciones son promovidos a un nivel superior al que ocupaban. Esta es considerada como una herramienta la cual se utiliza cuando hay un desplazamiento lateral o de otro tipo, siempre dentro de la misma organización.

2.9. Evaluaciones del 9boxes

Estas se basan en graficar 9 cuadrantes los cuales se enfocan en el desempeño y potencial, para poder ubicar dentro de estos a los empleados de una organización con el fin de agruparlos de acuerdo con sus competencias laborales.

Se debe tomar en cuenta que el eje Y es el desempeño en tres escalas, es decir, bajo, normal y superior así mismo el eje X se enfoca en el potencial de la misma forma de escalas.

El 9boxes puede detectar el potencial de los colaboradores lo cual permite detectar con mayor eficiencia identificar las necesidades de desarrollo. Por tanto, esta herramienta permite que el potencial del personal se enfoque en lograr todas las metas y/o estrategias a nivel organizacional,

"Tal como su nombre sugiere, esta metodología de medición se realiza a través de nueve cuadrantes. En cada uno de ellos se ubicará a uno o más miembros del equipo de trabajo de la organización. Cada cuadrante, a su vez, tomará en cuenta dos factores: el potencial y el desempeño." (De Molina, 2018)

"El objetivo es descubrir el verdadero potencial del colaborador. Cada persona cuenta con fortalezas y debilidades, por lo que lo más recomendable es ubicarlas en un puesto acorde a ellas, para el propio beneficio de la empresa. Este método resulta particularmente útil para determinar ascensos laborales." (De Molina, 2018)

2.9.1 Significado de los cuadrantes

Al elaborar la matriz de nueve cajas no figuran reglas definidas para la enumeración de cada uno de los cuadrantes, sin embargo, el significado de cada uno es el siguiente:



Figura 2: Cuadrante del 9boxes.

Fuente: McKinsey (1960)

Por lo cual se debe tener conocimiento de cada uno al momento de ubicar en dichos cuadrantes a cada empleado lo que representan dentro de la organización

- Cuadrante 9 top talent (desempeño y potencial superior): son aquellos que poseen un gran liderazgo generando impulso con grandes cualidades con la capacidad de tener un rol mayor dentro de la organización.
Por lo que es recomendable que debe de tener un crecimiento dentro de la organización para que continúe desarrollándose y no desperdiciar su talento teniéndolo en la misma posición.
- Cuadrante 8 alto rendimiento (desempeño superior y potencial normal): en este se ubican los empleados con mucho potencial y desempeño, sin embargo, no se encuentran con la motivación adecuada ni cuenta retos establecidos para alcanzar lo que impide su crecimiento. Por lo que se recomienda que se les brinde más confianza.

- c) Cuadrante 7 talento en desarrollo (desempeño normal y potencial superior): refleja muchas de sus cualidades para poder liderar, teniendo aún falta de desarrollo por lo que no le permite alcanzar roles mayores dentro de la organización, en estos casos se debe brindar un buen seguimiento para poderlos llevar al cuadrante 9.
- d) Cuadrante 6 especialista (desempeño superior y potencial bajo): en este cuadrante se ubican a los colaboradores con un desempeño de excelencia, siendo parte importante para asegurar los objetivos de su puesto, más no cuenta con cualidades que puedan desarrollarse para poder ser considerado con un rol de liderazgo mayor.
- Es importante mencionar que en este cuadrante se deben tener motivados para mantenerlos en la organización para que nuevos empleados adquieran sus valiosos conocimientos.
- e) Cuadrante 5 miembro clave (desempeño y potencial normal): aquí se encuentra la base de la organización y por ende del puesto de trabajo en si ya que muestran un desempeño y potencial correctamente balanceado.
- Se debe mantener observado de forma constante para determinar si puede llegar a ser un candidato para tener un mayor rol o bien realizar un movimiento que permita continuar con su desarrollo.
- f) Cuadrante 4 nuevos ingresos o ascensos (desempeño bajo y potencial superior): dentro de este los empleados tienden a mostrar cualidades de liderazgo, pero al mismo tiempo presenta fuertes debilidades de su desempeño.
- A su vez se debe considerarse que se trata de nuevos colaboradores por lo que es importante guiarlos y desarrollarlos, también se puede dar en colaboradores más antiguos y se debe evaluar si existen problemas externos
- g) Cuadrante 3 especialista emergente (desempeño normal y potencial bajo): aquí los colaboradores cumplen con sus funciones de forma satisfactoria, sin embargo, no muestran cualidades de desarrollo para poder ascender a tener un mayor rol en la organización.
- Se puede llegar a considerar un cambio de puesto si a la persona se le considera que puede desarrollarse en otra área o bien considerarse un reemplazo

- h) Cuadrante 2 desempeño inconsistente (desempeño bajo potencial normal): aquí se ve reflejado un desempeño bajo de sus funciones, pero al mismo tiempo una muestra un potencial que puede crecer.
Se puede impulsar a un mejor desempeño, lo cual de no alcanzarse se puede reubicar y poder establecer un plan de desarrollo.
- i) Cuadrante 1 bajo rendimiento (desempeño y potencial bajo): dentro de este cuadrante no hay un adecuado desempeño ni potencial que este aportando a la organización por lo que se recomienda que se considere un despido.

Considerando que el 9boxes contribuye a gestionar, desarrollar y retener el talento de una organización cuenta con las siguientes ventajas:

- ✓ Provee una metodología adecuada y un proceso ordenado.
- ✓ Permite definir tanto el desempeño como potencial por cada colaborador.
- ✓ Es visual.
- ✓ Es simple y objetivo.
- ✓ Es una excelente forma de poder mapear de forma correcta el talento.
- ✓ Proporciona información precisa para establecer planes de carrera y sucesión.
- ✓ Brinda información a la organización, así como a cada colaborador en cuanto a su desarrollo y avance.
- ✓ Establece enfoques de programas de recursos humanos.

Así también cabe resaltar que un adecuado proceso a seguir para la elaboración y establecimiento dicha herramienta debe ser:

- ✓ Definir la matriz de información de los colaboradores, así como el o los grupos objetivos.
- ✓ Se debe brindar una adecuada capacitación de metodología a los evaluadores y recursos humanos para la obtención de resultados adecuados.
 - a) Desempeño
 - b) Potencial
 - c) Información por obtener
 - d) El manejo de cultura y su impacto con recursos humanos

- ✓ Elaboración de pre work por parte de recursos humanos y también de evaluadores.
 - a) Recursos Humanos y evaluadores deben completar la información que se requiere.
 - b) Los consultores deben de validar la información proporcionada.
- ✓ Establecer reuniones de calibración.
 - a) Se realizan varias sesiones para la adecuada validación de la información.
 - b) Estas son enriquecidas con el aporte que realizan todos los líderes que se encuentran involucrados.
 - c) Se debe definir el cuadrante exacto, así como los comentarios que lo fundamentan.
 - d) Concretar pasos y planes que se deben de seguir al evaluar a cada colaborador.
 - e) Brindar una adecuada retroalimentación a cada colaborador.
- ✓ Se deben presentar los resultados finales.

Tomar en consideración que las plantillas, así como los procesos para el mapeo de talento son grandes y complejas por lo que están compuestas por:

- ✓ Políticas
- ✓ Evaluaciones de desempeño (historial y actual)
- ✓ Sesiones de capacitación para el adecuado manejo y alcance de la herramienta
- ✓ Sesiones de calibración y de retroalimentación
- ✓ Planes individuales de desarrollo
- ✓ Capitaciones internas, externas, así como su aplicabilidad
- ✓ Brindar seguimiento
- ✓ Monitoreos
- ✓ Procesos de promociones
- ✓ Administración de salario, así como de compensaciones no monetarias y monetarias

2.10. Planes de carrera y sucesión

A continuación, se definen cada uno de estos planes para mejor entendimiento, debido que, aunque parecieran similares existen diferencias entre ambos, y son utilizados para distintos fines de acuerdo con lo que se desee realizar dentro de una organización para cada uno de sus colaboradores.

2.11. Planes de carrera

Este es un programa organizacional para el desarrollo de las personas en el cual se incluye un diseño de un esquema teórico sobre el cual se basa la carrera dentro determinada área para la persona que ingresa, normalmente desde la posición de inicio, considerando los requisitos que se deben reunir para pasar de un nivel a otro.

Se debe considerar que, para ir de un nivel a otro, se deben diseñar diferentes actividades de formación con el fin de lograr que los trabajadores cubran las diferencias que puedan existir entre los distintos puestos como conocimientos, competencias, experiencia.

Para la implementación de un plan de carrera es esencial que se cuenta con la siguiente información:

- ✓ Nombre completo del empleado
- ✓ Edad
- ✓ Escolaridad
- ✓ Puesto que desempeñe actualmente
- ✓ Los posibles puesto a desempeñar a futuro
- ✓ Años dentro de la organización
- ✓ Fortalezas para potencializar y debilidades las cuales se deben reforzar
- ✓ Competencias que se requieren
- ✓ Capacitaciones y entrenamientos que se requieren
- ✓ Resultados de evaluaciones anteriores y presente

Los beneficios de implementar un plan de carrera para los colaboradores son los siguientes:

- ✓ Permite poder alinear las estrategias organizacionales, y a los colaboradores ya que se tienen como objetivo prepararlos para puestos que serán creados.
- ✓ Desarrollar a los colaboradores mediante ascensos de puestos, contando con talento adecuado dentro de la organización identificando los requisitos para acceder a puestos con mayor responsabilidad.
- ✓ Contribuye a la disminución de la tasa de rotación ya que permite brindar a los colaboradores un crecimiento laboral.
- ✓ Proporciona a la empresa la capacidad de retener al talento humano de valor, generando oportunidades de crecimiento y desarrollo evitando que busquen oportunidades fuera de la organización.
- ✓ Incrementa el compromiso, así como la productividad ya que esto va más allá de asignar nuevas tareas o actividades si no en asignar carreras significativas con metas por cumplir, lo cual genera un sentimiento de valoración y reconocimiento de la empresa hacia el colaborador.
- ✓ Aumenta la imagen positiva de la organización al ser considerada como recomendable para trabajar debido a que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

"De acuerdo con Mondy y Noe (2005) se espera que los programas de planeación de carrera logren uno o más de los siguientes objetivos": (p. 242)

Desarrollar eficazmente el del talento humano, los colaboradores se comprometen más con su desarrollo que forma parte del plan de carrera comprendiendo mejor el propósito del desarrollo.

Tener personal capaz para ocupar futuros puestos con un rol mayor.

Satisfacción de las necesidades específicas del desarrollo de los empleados, sentir la satisfacción al cubrir la necesidad de desarrollo establece una actitud positiva en el empleado además de sentirse comprometido con la organización.

Mejoramiento del desempeño.

Aumento de la lealtad y motivación de los empleados.

Los programas de desarrollo en las empresas llevan a cabo con el objetivo principal de formar personas dentro de sus filas para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición.

De acuerdo con Alles (2005) los pasos fundamentales para la elaboración de un plan de carrera son los siguientes puntos:

- a) Conocer las metas personales y profesionales de los empleados dentro de una organización Esta sección es muy relevante conocerlo como parte de la gestión de Recursos Humanos además debe ser el punto de partida en el proceso de formulación del plan, ya que así se conocen las metas del personal; esto permitirá que se sientan importantes y tomados en cuenta en la formulación de los planes de la empresa y tener un escenario más claro para diseñar el plan ajustado a las necesidades de los empleados.
- b) Conciliar e integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización Cuando los colaboradores han expresado las aspiraciones, metas y objetivos, concierne a la empresa ajustar estas opiniones con la filosofía empresarial; y realizar una propuesta que beneficie al empleado y la empresa.
- c) Identificar aquellos puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa.
- d) Diseñar las rutas de carrera en la empresa de acuerdo a los puestos claves.
- e) Orientar el plan de carrera hacia objetivos y metas reales, se debe de considerar al momento de formular el plan que los objetivos deben de estar de acuerdo con la realidad de la empresa y la población hacia la cual debe dirigirse el plan.

2.12. Planes de sucesión

"La planeación de la sucesión es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos gerenciales clave una vez que éstos estén vacantes." (Mondy, 2005, p. 85)

Son programas organizacionales en donde se reconocen puestos claves y posteriormente se localizan posibles candidatos a los cuales se les evalúa para designar tentativos sucesores de otras personas que ocupan los puestos clave, sin tener fecha concreta de asunción con respecto a las nuevas funciones. Para poder asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de cada candidato proporcionándoles asistencia y apoyo para minimizar las brechas entre el puesto con que cuentan actualmente y el que ocasionalmente ocuparán.

Beneficios de un plan de sucesión:

- ✓ Identificar, motivar y retener a los colaboradores correctos para el alcance de objetivos tanto a largo como a corto plazo.
- ✓ Reducir costos y tiempo que se invierte en la búsqueda de nuevo candidatos en puestos claves.
- ✓ Prepara a la organización para pérdidas de talento humano imprevistas.
- ✓ Permite al colaborador satisfacer sus necesidades de crecimiento.

Los elementos que no pueden faltar dentro de un plan de sucesión son 4 siendo estos:

a) Vinculación con el futuro

Esto se refiere a que será efectivo toda vez sea capaz de funcionar durante el presente y futuro de la organización, por lo que esto significa que es necesario que este siempre se vinculado al plan de negocios, es decir, filosofía empresarial.

Determinando la concordancia correcta con las metas y estrategias de la organización para los años siguientes así como las posiciones y roles claves para el alcance de los objetivos.

b) Actividades de aprendizaje y desarrollo

Se debe considerar que los planes de carrera y sucesión no solamente sirven para informar a los colaboradores la necesidad de poder aspirar a mejores posiciones sino además debe ofrecer las herramientas correctas para lograrlo. Por tal razón no debe faltar un cronograma donde se establezca el desarrollo de actividades de aprendizaje y desarrollo

c) Análisis de roles

Recordar que se debe determinar los puestos claves siendo fundamental para el desarrollo adecuado de los planes de carrera y sucesión estableciendo un análisis profundo de cada uno de los roles y actividades en sí.

d) Análisis de las necesidades del colaborador

En un adecuado plan de carrera y sucesión es aquel donde se logran cubrir las necesidades de todos los colaboradores, por tanto, se debe llevar un control de las necesidades de capacitación, aprendizaje y desarrollo de cada uno.

Lo cual garantizará que el plan no se limite teniendo todos los colaboradores las mismas oportunidades.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Planteamiento del problema

Se ha observado que la organización de Outsourcing tiene como prioridad atraer a nuevos clientes y retener su cartera actual, debido a que su objetivo es seguir creciendo dentro del mercado no solamente a nivel nacional si no internacional, por medio de un servicio de alta calidad lo cual les permitirá posicionarse en la mente de los consumidores como la opción número uno.

Lo anteriormente expuesto ha generado que se descuide al potencial laboral causando que los colaboradores tengan falta de motivación para realizar sus tareas diarias, así como la implementación de mejoras que puedan contribuir al incremento de la efectividad laboral, lo cual se ve reflejado en el alcance de sus objetivos de acuerdo a la bitácora de cada uno, donde se ve reflejado el alcance de objetivos, tiempos empleados en cada tarea por semana y por día, lo cual está generando un acomodamiento viviendo en una rutina al realizar sus funciones diarias, sin pretender establecer superación tanto a nivel personal como profesional así como el alcance de objetivos.

Este conformismo que se ha generado en los trabajadores también está influyendo a que no exista un lineamiento correcto entre los objetivos de la empresa y los del colaborador, lo cual se puede ver reflejado en la falta de interés de los colaboradores por alcanzar sus indicadores reflejadas de igual forma en cada bitácora del puesto, lo cual es resultado de no tener establecidos planes de carrera y sucesión que contribuyan al crecimiento del colaborador como el de la organización debido a que no existen nuevos retos para poner en práctica conocimientos y experiencia, desaprovechando talento con altas competencias que se puedan desarrollar o bien retener a colaboradores en puestos incorrectos que no estén generando ningún valor.

Considerando que la empresa de Outsourcing ha tenido un fuerte crecimiento durante los últimos años también ha incrementado la necesidad que los colaboradores sean más competitivos en las funciones asignadas de acuerdo al puesto de trabajo, lo cual no se ha alcanzado por el estancamiento en la innovación de procesos y el cumplimiento de objetivos de los puestos de trabajo, lo cual puede causar que la imagen de la organización se vea obsoleta, monótona y fuera de alineamiento en comparación de otras organizaciones con el mismo giro de negocio por la baja competitividad de los colaboradores.

Debido a que la empresa no cuenta con un sistema de mapeo de talento para establecer un plan de carrera y sucesión que se adapte a los objetivos de la organización resulta complicado detectar a los colaboradores con altos potenciales que puedan desarrollar sus competencias, por ende, se está desaprovechando personal clave lo cual puede impactar de forma negativa para que la empresa sea rentable y eficaz en sus procesos, bloqueando la elaboración de estrategias óptimas para la organización.

Como se ha mencionado esto conlleva a que no exista un compromiso por parte del colaborador al alcance de sus metas, tomando en consideración que el personal con alto potencial debe estar en constante desarrollo para mantenerse motivado así mismo que no exista inadaptación en la implementación de nuevos procesos creando conflictos a los cambios que se dan dentro del entorno, por lo cual no se está considerando si existen empleados en puestos con altas exigencias que los estén llevando a su estado de incompetencia entorpeciendo los resultados.

3.2. Delimitación del problema

3.2.1. Unidad de Análisis

Empresa de servicios de Outsourcing Grupo Sur Promociones

3.3. Periodo de investigación

Recopilación de información del año 2016 al 2019.

3.4. Ámbito geográfico

Empresa Ubicada en 0av. 23-17 calzada la paz zona 17, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.5. Objetivos

3.5.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de carrera y sucesión dirigido al personal administrativo de una empresa de Outsourcing de Guatemala.

3.5.2. Objetivos específicos

- a) Modificar los descriptores de puestos a través de la implementación de un nuevo formato.
- b) Determinar categorías de competencias para alinear adecuadamente los objetivos de la empresa, puesto y persona.
- c) Reconstruir el contenido de las evaluaciones de desempeño para obtener resultados objetivos.
- d) Establecer formatos de mapeo de talento para identificar potenciales de desarrollo en los colaboradores.
- e) Determinar planes de carrera por competencias, que contribuyan a incrementar la motivación, desarrollar el talento y retener al personal altamente calificado.

3.6. Métodos y técnicas

3.6.1. Método

Para el desarrollo de un adecuado establecimiento del proceso en la implementación de planes de carrera y sucesión para el personal administrativo de una empresa de Outsourcing se utilizó el método siguiente que contribuirá de apoyo:

- a) Investigación descriptiva: este tipo de investigación contribuye a establecer características primordiales del objeto de estudio detallando de forma más contundente las situaciones más significativas y sobresalientes.
Considerando que se tomo como base la bitácora de cada empleado de acuerdo al alcance de metas de forma diaria y semanal.
- b) Investigación documental: mediante la documentación proporcionada por la empresa de Outsourcing y material de apoyo de investigación relacionados con el tema los cuales fueron analizados de forma detenida e interpretados, para determinar cuáles pueden ser tomados en cuenta como oportunidades que contribuyan a la mejora de la implementación de nuestro proceso.

3.6.2. Técnicas

Son indispensables para el adecuado proceso de la investigación, debido a que se encargan de la correcta integración de la estructura mediante la cual se organiza el trabajo profesional de graduación. Tomando en cuenta que es un conjunto de instrumentos y medios a utilizar se consideran las siguientes técnicas de investigación documental y de campo.

3.6.3. Técnicas de investigación documental

Para la recopilación de información necesaria del objeto de estudio se utilizaron las siguientes técnicas:

3.6.3.1 Bibliografía (fuentes)

- ✓ Libros: los cuales reflejan temas como planes de carrera y sucesión, competencias laborales, gestión del talento humano por competencias, autodesarrollo, evaluaciones de desempeño, mapeo de talento.
- ✓ Citas bibliográficas, así como páginas web: para la búsqueda de ejemplos y contar con un mejor entendimiento de cada uno de los temas.
- ✓ Tesis: para abordar teorías como competencias laborales, planes de carrera y sucesión, evaluación de desempeño entre otros temas relacionados con el trabajo de graduación.

3.6.4. Investigación de campo

Las herramientas empleadas como apoyo para el presente trabajo de graduación son las siguientes:

- a) Observación directa: con el fin de verificar el comportamiento de los colaboradores en la realización de sus actividades diarias.
- b) Análisis de contenido: esto fue realizado por medio del análisis de la información obtenida del numeral anterior.
- c) Descriptores de puestos: herramienta utilizada para actualizar y enlistar funciones y responsabilidades de cada puesto en formatos actualizados.
- d) Entrevistas: con los jefes de inmediato sobre los planes de carrera y sucesión.
- e) Revisión documental: organigrama, evaluaciones de desempeño anteriores y actuales sobre los procesos que realizan.

Por lo que para un plan de carrera se debe considerar como fundamental las siguientes herramientas:

- a) Descriptores de puestos para la validación de funciones de cada uno, y que aporta cada puesto a la organización lo cual permite tener un mejor panorama para los planes de sucesión, así mismos canales de comunicación, jerarquías, tramos de control y cadena de mandos que contribuyen a tomar mejores decisiones al momento de realizar un ascenso o promoción.

- b) Identificación de competencias requeridas para el puesto de trabajo: lo cual se establece con el objetivo de determinar los requisitos necesarios para las competencias laborales que deben cumplir para aplicar a un plan de carrera y sucesión.
- c) Actualización de los perfiles y descriptores de puestos: el cual funciona como soporte del numeral b) considerando que aquí se incluye la descripción del puesto, principales tareas, metas y objetivos, indicadores de productividad, habilidades y cualidades, así como aptitudes y experiencia. Lo cual permite identificar qué tipo de persona se requiere para ejecutar las tareas de la posición.
- d) Dar seguimiento a las evaluaciones de desempeño, validando áreas de mejora del personal y brindada retroalimentación al colaborador.
- e) Establecer el proceso y formatos para el mapeo de talento de acuerdo con las evaluaciones de desempeño realizadas.

3.7. Método de análisis

3.7.1. Fase I: Evaluación y recopilación de información.

Así mismo de acuerdo con lo anterior se debe tomar en cuenta que las herramientas utilizadas para tener un adecuado plan de carrera y sucesión son descriptores de puestos, evaluación de 360 grados y un 9boxes de acuerdo para poder determinar y agrupar a nuestros colaboradores con base a los resultados que se obtengan.

A continuación se presenta un resumen de las bitácoras de los empleados considerados como muestra piloto del área de recursos humanos para validar si están cumpliendo con las funciones del puesto de forma correcta y en los tiempos adecuados:

Tabla 1: Validación del alcance y tiempos de las funciones del jefe de recursos humanos

Bitácora semana del 12 al 16 de octubre 2020				
NOMBRES	ACTIVIDADES	Tiempo en horas	Alcance	Fecha
Jefe de recursos humanos	Seguimiento a demandas activas	3:00	80%	12/10/2020
	Problemáticas sobre procesos con jefes de áreas	2:00	90%	12/10/2020
	Cuadre de personal activo	1:30	90%	12/10/2020
	Reunión jefaturas	1:00	100%	12/10/2020
	Informes de avances del área	2:00	90%	13/10/2020
	Elaboración de reportes	1:30	95%	13/10/2020
	Verificación cierre de proyectos	3:00	75%	13/10/2020
	Reunión gerente general	1:00	100%	13/10/2020
	Revisión de personal inactivo	1:30	95%	14/10/2020
	Validación de liquidaciones personal de baja	2:00	85%	14/10/2020
	Verificación de expedientes para reportes	3:00	75%	14/10/2020
	Cierre de brechas de proceso	1:30	75%	15/10/2020
	Validación de alcances de contratación	2:00	90%	15/10/2020
	Reunión jefe de reclutamiento y selección	1:30	95%	15/10/2020
	Elaboración de reportes judiciales	2:30	85%	15/10/2020
	Reunión personal operativo	1:30	90%	16/10/2020
	Elaboración de cronograma semanal	1:00	100%	16/10/2020
	Reunión con proveedores	1:00	100%	16/10/2020
	Validación de cambios de contratos	2:30	90%	16/10/2020
Seguimiento a procesos administrativos	1:00	95%	16/10/2020	

Fuente: elaboración propia 2020.

Tabla 2: Validación del alcance y tiempos de las funciones del asistente de recursos humanos

Bitácora semana del 12 al 16 de octubre 2020				
NOMBRES	ACTIVIDADES	Tiempo en horas	Alcance	Fecha
Asistente de recursos humanos	Elaboración de certificados	3:00	100%	12/10/2020
	Elaboración de cartas de ingresos	2:00	95%	12/10/2020
	Culminación del expediente	2:00	90%	12/10/2020
	Alimentación del cuadro de bajas	1:00	90%	12/10/2020
	Pago de liquidaciones	2:00	90%	13/10/2020
	Seguimiento a reporte de vacaciones	2:00	100%	13/10/2020
	Elaboración de formularios de vacaciones	1:30	85%	13/10/2020
	Reunión con personal operativo	1:00	100%	13/10/2020
	Elaboración de reportes pago de liquidaciones	1:30	100%	13/10/2020
	Reunión gerente general	1:00	100%	13/10/2020
	Verificación de pagos prestaciones	2:00	85%	14/10/2020
	Seguimiento a expedientes incompletos	1:30	95%	14/10/2020
	Reporte de encuestas de salida	3:00	100%	14/10/2020
	Archivo de papelería en expedientes	2:30	90%	14/10/2020
	Pagos adicionales	1:30	90%	15/10/2020
	Coordinación de entrega de pagos interior	1:00	100%	15/10/2020
	Formularios para trámite de préstamos	2:00	95%	15/10/2020
	Elaboración de planificación	1:00	100%	16/10/2020
	Reunión con jefe de reclutamiento	1:30	95%	16/10/2020
	Cambios de cuentas de pago	1:30	100%	16/10/2020
Seguimiento de entrega de gafetes	1:30	90%	16/10/2020	
Seguimiento a suspendidos	2:00	90%	16/10/2020	

Fuente: elaboración propia 2020.

Tabla 3: Validación del alcance y tiempos de las funciones del jefe de reclutamiento y selección

Bitácora semana del 12 al 16 de octubre 2020				
NOMBRES	ACTIVIDADES	Tiempo en horas	Alcance	Fecha
Jefe de reclutamiento y selección	Elaboración cobertura de plazas	1:30	90%	12/10/2020
	Seguimiento a personal en proceso	2:00	95%	12/10/2020
	Informes de pruebas realizadas	1:30	100%	12/10/2020
	Reunión de avances con jefaturas operativas	3:00	100%	12/10/2020
	Reunión jefaturas	1:00	95%	12/10/2020
	Reunión con personal operativo	1:30	95%	13/10/2020
	Informe cobertura de plazas asignadas	2:00	100%	13/10/2020
	Seguimiento a estudios socioeconómco	2:00	95%	13/10/2020
	Validación de pruebas poligraficas	1:30	100%	13/10/2020
	Día de vacaciones	0:00	0%	14/10/2020
	Reunión jefe de recursos humanos	1:30	95%	15/10/2020
	Coordinación de entrevistas con jefaturas	2:00	95%	15/10/2020
	Retroalimentación de entrevistas	2:30	90%	15/10/2020
	Elaboración de planificación	1:30	100%	16/10/2020
	Reunión con jefe de reclutamiento	1:30	95%	16/10/2020
	Validación tipos de contratación	2:00	100%	16/10/2020
Elaboración de reportes de personal no contratabl	2:30	95%	16/10/2020	

Fuente: elaboración propia 2020.

Tabla 4: Validación del alcance y tiempos de las funciones de los asistente de reclutamiento y selección

Bitácora semana del 12 al 16 de octubre 2020				
NOMBRE	ACTIVIDADES	Tiempo en horas	Alcance	Fecha
Asistente de reclutamiento y selección 1	Verificación de antecedentes penales y policacos	2:00	95%	12/10/2020
	Validación de infornt	2:00	100%	12/10/2020
	Llamadas para solicitud de referencias	2:30	90%	12/10/2020
	Verificación de cartas laborales	1:20	95%	12/10/2020
	Coordinación de pruebas técnicas	1:00	90%	12/10/2020
	Coordinación pruebas poligraficas y estudios socioeconómicos	1:30	90%	13/10/2020
	Coordinación para entrevistas con operativos	2:00	100%	13/10/2020
	Elaboración de actas de personal no contratable	1:30	100%	13/10/2020
	Elaboración de avisos de altas	1:30	95%	13/10/2020
	Reunión con personal operativo	2:00	100%	14/10/2020
	Seguimiento a personal durante inducción	1:30	100%	15/10/2020
	Armar expediente de nuevos ingresos	2:00	100%	15/10/2020
	Retroalimentación de entrevistas	2:00	100%	15/10/2020
	Elaboración de planificación	1:30	95%	16/10/2020
	Realización de feedback	3:00	95%	16/10/2020

Fuente: elaboración propia 2020.

Como se puede observar en las bitácoras anteriores del personal, no se está alcanzando el 100% del cumplimiento de los objetivos, considerando que los tiempos para realizar algunas tareas son demasiados amplios.

De igual forma se debe considerar que las tareas actuales no se encuentran alineadas con el descriptor que actualmente tienen establecido dentro de la organización.

Actualización de los descriptores de puestos, en el cual se determinó lo siguiente:

- a) Nombre de la posición
- b) El organigrama del departamento
- c) Identificación de jerarquías
- d) Objetivos del puesto
- e) Funciones del puesto
- f) Resultados que se esperan e indicadores
- g) Comunicación tanto interna como externa
- h) Otras responsabilidades implícitas
- i) El requerimiento de la toma de decisiones
- j) Condiciones y factores de evaluación
- k) Competencias funcionales y organizacionales
- l) Información Salarial

Para la evaluación de desempeño 360 grados se consideró lo siguiente:

- a) Recaudar y concentrar la información
- b) Verificación en el catálogo de competencias lo mínimo requerido
- c) Validación las competencias de acuerdo con los descriptores
- d) Diseñar el Manual del proceso de la evaluación de desempeño establecida
- e) Capacitar al personal que estará involucrada en el proceso de evaluación
- f) Tener bien definidos los indicadores de desempeño de acuerdo con los descriptores de puestos

Implementación de 9boxes:

- a) Se establece acorde a potencial y desempeño
- b) Se determinarán canales que faciliten la comunicación
- c) Identificar las necesidades de desarrollo de personal
- d) Tomar como base evaluaciones de desempeño anteriores para tener una evaluación precisa y objetiva.
- e) Tomar en cuenta que se debe considerar el conocimiento de cada uno de los cuadrantes de 9boxes para tener resultados óptimos

Se debe tener presente que esta herramienta se utiliza de acuerdo con dos variables los cuales respaldan la promoción del puesto:

- a. Desempeño: este se debe enfocar en el rol actual y en el cumplimiento de objetivos.
- b. Potencial: se enfocará en desarrollar a la persona en cuanto a las competencias, conocimientos y experiencia que posea en el desenvolvimiento en un mayor puesto.

Para la matriz del 9boxes se debe considerar tener los conocimientos que deben tener respecto a las nueve cajas que contiene la matriz el cual se fundamenta de las siguientes categorías:

- a) Top talent: considerados para posiciones de mayor jerarquía.
- b) Alto rendimiento: considerados con alto potencial, pero el desempeño es promedio requieren motivación.
- c) Talento en desarrollo: considerados con alto desempeño, pero el potencial es promedio.
- d) Especialista: considerados con alto potencial, pero desempeño bajo:
- e) Miembro clave: considerados con desempeño excepcional, pero de acuerdo con su potencial de liderazgo es bajo.
- f) Nuevos ascensos: considerados niveles promedios de potencial y el desempeño también es promedio.
- g) Especialista emergente: considerados con un nivel bajo de potencial y un desempeño promedio.

- h) Desempeño inconsistente: considerados con potencial promedio, pero niveles bajo de desempeño.
- i) Bajo rendimiento: considerados con bajo desempeño y bajo potencial

Posteriormente se debe identificar las capacitaciones con base a los resultados de acuerdo con las competencias que se deban desarrollar e implementar.

Se debe brindar una retroalimentación constructiva a cada colaborador.

Luego se deben dar a conocer los planes de sucesión y carrera a los colaboradores y cómo será el proceso para poder estar dentro de los mismos.

Se debe dar un seguimiento para validar que los resultados que se están generando son los esperados.

Desarrollo de un plan de carrera y sucesión

- a) Determinar necesidades futuras
- b) Identificación de las competencias necesarias (de acuerdo con los descriptores previamente establecidos)
 - 1. Nombre del empleado
 - 2. Edad
 - 3. Formación académica
 - 4. Puesto actual
 - 5. Antigüedad
 - 6. Principales competencias
 - 7. Puntos por mejorar
 - 8. Necesidades de capacitación
 - 9. Evaluaciones de desempeño de los últimos años
 - 10. Validación en que cuadrante de 9boxes se encuentra ubicado
- c) Planificación de la formación necesaria
- d) Determinación de tiempos

La descripción y perfil de puestos en cuanto a las competencias se encuentran ligadas a las actividades y tareas del puesto, y así como a los resultados que forman

un puesto. Es decir, que se encuentra enfocado al inventario de lo que es necesario para cumplir con las necesidades que implica el puesto.

Por lo que esto se puede evaluar de acuerdo con los comportamientos observables en el alcance de las metas que se establecen por medio de KPI'S o bien indicadores.

La evaluación del desempeño y el análisis de esta se realiza con el fin de cerrar posibles brechas, para el personal que no se encuentre apto en determinadas posiciones, por lo que se utilizan dos herramientas fundamentales una para la medición de competencias considerando la evaluación de desempeño y la aplicación de un 9boxes. Y para adecuados resultados de la evaluación de desempeño por competencias se deben considerar los resultados anteriores para salvaguardar posibles capacitaciones de reforzamiento que necesite el colaborador en cuanto a comportamientos, conocimientos y destrezas.

Para la formación y entrenamiento se debe tener en claro que de acuerdo con los resultados de evaluación se debe considerar que está será aplicada al detectar al personal de alto potencial y desarrollarlo garantizando que los mejores estén preparados para asumir el mando, siempre enfocándose en las competencias de cada colaborador.

Por lo que el plan de carrera y sucesión basado en competencias al establecer un modelo adecuado se pretende orientarlo a la identificación de los candidatos más idóneos en términos de las competencias de acuerdo con los resultados que establezca el 9boxes con el objetivo de asegurar suministros internos de sucesores para cargos claves dentro de una organización.

3.7.2. Fase II: Análisis de información

De acuerdo con los objetivos específicos se busca partir de lo siguiente:

Validar los perfiles y descriptores de puestos, que cuenten con la información necesaria para verificar que el colaborador que ocupe la posición cumpla con lo requerido para el alcance de los objetivos, lo cual permita valorar el puesto dentro del organigrama y establecer planes de sucesión.

Implementar un catálogo de competencias complementará los descriptores de puestos, contribuyendo a su vez a las evaluaciones de desempeño.

Establecer la importancia de los resultados de las evaluaciones de desempeño y su respectivo seguimiento se considera un sistema clave para alinear los objetivos de la organización con los objetivos individuales de cada colaborador, con el fin de brindar apoyo a las áreas de mejora acordes a lo que necesita cada persona y contribuir al desarrollo constante.

Tomando en consideración que dentro de los objetivos de la evaluación de desempeño son: el poder dar seguimiento al avance y cumplimiento de las metas del colaborador y de la organización, dar la importancia correspondiente a cada área de trabajo, poder medir el rendimiento de forma óptima y con base a esto establecer bonos o incentivos de forma justa, estimularla la motivación y productividad, mejorar la comunicación, obtener retroalimentación, determinar debilidades y fortalezas por área y colaboradores, detectar necesidades de capacitación y la estimación de potencial.

Posteriormente se considera la herramienta del 9boxes para la toma de decisiones de forma más sólida como base para tener una evaluación desde dos perspectivas el desempeño y el potencial y evitar caer en el error de ascender o promocionar al personal basándose en antigüedad laboral o bien mayor productividad.

Luego del punto anterior se debe establecer un plan de carrera o sucesión de acuerdo con los resultados obtenidos para los colaboradores que corresponda.

3.7.3. Fase III: Presentación de resultados y definición de subsistemas

- a) Establecimiento de un manual de evaluación de desempeño
- b) Catálogo de competencias
- c) Mapeo de talento
- d) Planes de carrera
- e) Planes de sucesión

CAPITULO IV

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Diagnóstico situacional de la organización

De acuerdo con el trabajo de graduación que se realiza en la empresa de Outsourcing enfocada en el personal administrativo, se tomó como prueba piloto al área de recursos humanos la cual consta de 5 puestos de trabajo, considerando la importancia del desarrollo de un plan de carrera y sucesión de acuerdo con la observación directa realizada, por la baja motivación y poco alcance de los objetivos de los colaboradores.

De acuerdo a una breve encuesta realizada a los colaboradores que conforman la prueba piloto del área de recursos humanos para validar la motivación siendo 5 puestos en total se puede observar lo siguiente: (Anexo 1)

Tabla 5: Encuesta sobre la motivación.

RECOPIACION DE ENCUESTAS REALIZADAS SOBRE LA MOTIVACION

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CANTIDAD
Cómo consideras el desarrollo dentro de la organización?	Bueno	1
	Malo	4
	Pesimo	0
Considera que desarrollarse dentro de la organización puede ser importante para mejorar tanto personal como profesionalmente?	Si	4
	No	1
Actualmente en la organización cuentas con nuevos retos que contribuyan a mejorar tu innovación?	Si	3
	No	2
Para desarrollarte que necesitas?	Incentivos económicos	1
	Programas para incrementar habilidades y conocimientos	3
	Innovación	1
Consideras que tu puesto actual implica nuevos retos?	Si	1
	No	4
Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?	Si	1
	No	4
Dentro de tu puesto actual te sientes motivado?	Si	2
	No	3
Consideras que las actividades de tu puesto son monótonas y te desmotivas?	Si	3
	No	2
Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?	Si	1
	No	4
Te gustaría contar con un plan de carrera que te permita crecer dentro de la organización?	Si	4
	No	0

Fuente: Elaboración propia 2020.

De acuerdo a recopilación de resultados sobre las encuestas relacionadas con la motivación en la organización a los 5 puestos de recursos humanos se puede verificar que efectivamente los empleados no se encuentran motivados para la realización de sus actividades por lo que su día a día se ha vuelto monótono y obsoleto, no se ven involucrados en nuevos retos lo que no les permite poner en práctica sus conocimientos y habilidades causando acomodamiento en la realización de sus actividades, por lo que es necesario iniciar realizando la actualización de los descriptores de puestos hasta el mapeo de talento para implementar de forma correcta un plan de carrera y sucesión.

4.1.1. Actualización y modificación en los descriptores de puestos de acuerdo con las funciones de cada colaborador.

Luego de la observación directa realizada al personal administrativo y analizada por el gerente de recursos humanos se consideró validar cada descriptor de puestos para que sus procedimientos estén alineados de forma correcta a los valores de la organización siendo estos:

- Vivimos por resultados
- Nuestra palabra tiene valor
- Evolucionamos con nuestros clientes
- Somos apasionados

Este punto se considera fundamental para que los objetivos de la organización, puesto y colaborador se encuentren correctamente establecidos.

Para este punto se realizó un análisis del puesto, así como la actualización del perfil y descriptor definiendo comportamientos, funciones fundamentales y el impacto de cada una, las calificaciones mínimas que debe tener el candidato idóneo.

Dentro del análisis de puesto se tomó como base el reporte de bitácora que actualmente utiliza la empresa de Outsourcing en donde se ven reflejado alcance de objetivos, tiempos empleados en las tareas e inconvenientes generados.

La actualización de los descriptores fue realizado a los siguientes puestos del área de recursos humanos:

- ✓ Jefe de recursos humanos (Anexo 2)
- ✓ Asistente de recursos humanos (Anexo 2)
- ✓ Jefe de reclutamiento y selección (Anexo 2)
- ✓ Asistente de reclutamiento y selección 1 (Anexo 2)
- ✓ Asistente de reclutamiento y selección 2 (Anexo 2)

Se debe tomar en cuenta que los apartados que se incorporaron a los descriptores de puestos son los siguientes:

- ✓ Organigrama del departamento
- ✓ A quien le reporta
- ✓ Quienes le reportan
- ✓ Comunicación Interna y externa
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Otras responsabilidades

Posteriormente la parte de actualización de información fue la siguiente:

- ✓ Objetivos del puesto
- ✓ Funciones de responsabilidad del puesto
- ✓ Resultados Esperados
- ✓ Condiciones del puesto
- ✓ Competencias funcionales y organizacionales
- ✓ Información salarial

4.1.2. Catálogo por competencias.

El catálogo de competencias se establece como soporte y alineamiento entre la organización, descriptores de puestos y aspectos a considerar en la evaluación de desempeño.

Fundamenta y orienta las competencias que se puedan evaluar para los diferentes puestos de cada organización, funcionando como una guía para la implementación de cada proceso que conlleva a la elaboración de los planes de carrera y sucesión.

Brindando una visibilidad óptima de las competencias, así como de los niveles de cada competencia. (Anexo 3)

4.1.3. Establecimiento del manual para la evaluación de 360 grados.

La importancia de este manual recae sobre la correcta capacitación y aplicación que realice el personal evaluador, para tener objetividad al momento de analizar y calificar cada prueba.

Cabe resaltar que previo a realizar la evaluación al personal de recursos humanos se realizaron pruebas piloto para resolver dudas y poder detectar deficiencias al momento de aplicarla, así como puntos de mejora. (Anexo 3)

4.1.4. Actualización de la evaluación de desempeño

Posteriormente a la actualización de los descriptores de puestos, se procede con la actualización de la evaluación de desempeño que se aplica actualmente de 360 grados considerando que no se estaba evaluando adecuadamente la opinión del cliente interno como externo, siendo esto una parte fundamental para tomar en consideración debido a que es una empresa enfocada en prestar servicios.

Para establecer una correcta alineación de los resultados obtenidos durante la aplicación de la evaluación.

Se procede a la realización de las evaluaciones de desempeño por medio de recursos humanos, de acuerdo con las funciones que actualmente realiza el personal del área. (Anexo 4)

Habiendo realizado lo siguiente:

- ✓ Categorización de actividades
- ✓ Entrevista al jefe de inmediato
- ✓ Evaluación de comportamientos
- ✓ Evaluación de objetivos e indicadores
- ✓ Seguimiento a los compromisos establecidos

Los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño realizadas se detallan a continuación:

Tabla 6: Resultados de la evaluación del desempeño

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO				
		Año 2020		
Colaboradores	Puestos	Factores de Comportamientos	Objetivos e indicadores	Total
Olfa Elizabet Galvez de León	Jefe de recursos humanos	38	57	95
Doris Gabriela Ovando	Asistente de recursos humanos	36	54	90
Carlota Trujillo	Jefe de reclutamiento y selección	36	56	92
Dominick González	Asistente de reclutamiento y selección	38	55	93
Aura Guerrero	Asistente de reclutamiento y selección	37	49	86

Fuente: elaboración propia. (2020)

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que en el año 2020 considerando únicamente al departamento de recursos humanos el mayor puntaje corresponde al jefe de recursos humanos con 95 puntos y con menor puntaje la posición de asistente de reclutamiento 2 y selección con 86 puntos.

Considerando como escala guía a la que fue detallada en el manual de evaluación de desempeño. (Anexo 3)

4.1.5. Herramienta de los 9 boxes para el mapeo de talento.

El objetivo de la utilización de esta herramienta es el enfoque que tiene en relación con el desempeño y potencial, buscando la mejor forma para ubicar a cada colaborador en la posición correcta teniendo un proceso justo.

De acuerdo con las evaluaciones realizadas se establece un mapeo de talento, tomando en consideración los resultados de las evaluaciones de desempeño anteriores.

a) Información general

En este apartado se colocaron datos generales de los colaboradores actuales dentro de la organización, considerando importante desde poder identificar al colaborador, área, puesto, antigüedad, generación por temas de aprendizaje o procesos, nivel académico y llamadas de atención. (Anexo 5)

b) Resultados de evaluaciones de desempeño del año actual

Dentro de este contexto se registran los resultados de las evaluaciones de desempeño actualizadas alineadas al descriptor de puestos de cada colaborador, con el objetivo que el mapeo de talento cuente con la información requerida apropiada para obtener los resultados deseados. (Anexo 5)

Obteniendo un promedio de acuerdo con la antigüedad del colaborador, para efectos del presente trabajo se considerando 5 años como referencia, se debe tomar en cuenta que el personal que tiene menos tiempo se promedió sobre su antigüedad.

c) Resultados para el cuadrante de los 9 boxes

Dentro de este apartado se ve reflejado el nivel de desempeño y potencial de cada colaborador considerando que puede ir de un nivel bajo a uno superior, así también

refleja otros aspectos como competencias blandas, resultados de evaluaciones anteriores (información proporcionada por la organización) validación de los jefes de área con el apoyo de recursos humanos de acuerdo a los descriptores de puestos actualizados, obteniendo un promedio y una acción a seguir. (Anexo 2).

Posteriormente a la obtención de resultados se debe considerar ubicar a cada colaborador en el cuadrante correcto, es por ello por lo que se debe saber el significado de cada uno para brindar al colaborador el apoyo correcto, así como los programas de capacitación, plan de sucesión o carrera que este acorde a sus necesidades y potenciales, los resultados obtenidos son los siguientes:

Cuadrante del 9boxes

Posicionamiento del personal de recursos humanos de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño:

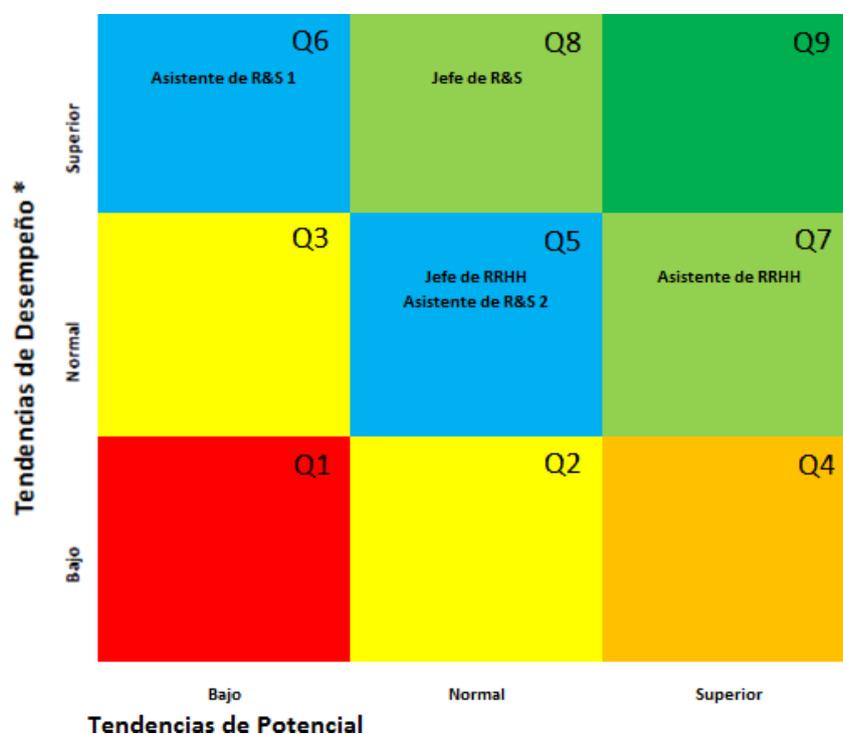


Figura 3: resultados del 9boxes

Fuente: McKinsey. (1960)

De acuerdo con el dato obtenido mediante el 9 boxes donde "y" es el desempeño y "x" el potencial ubicando a cada colaborador en un determinado cuadrante se puede observar lo siguiente:

Jefatura de recursos humanos: se encuentra como un miembro clave debido a que tiene buenos promedio obtenidos, por lo que se debe tomar en cuenta para brindar apoyo y continúe en desarrollo.

Asistente de recursos humanos se encuentra como talento en desarrollo demuestran un buen potencial, sin embargo, su desempeño es promedio por lo que necesitan incremento de motivación enfrentándose a nuevos retos.

Jefatura de reclutamiento y selección: se encuentra como alto rendimiento, teniendo un buen desempeño y potencial promedio por lo que requieren seguir creciendo y motivándose para ocupar posiciones más elevadas.

Asistente de reclutamiento y selección 1: está ubicada en el cuadrante de especialistas demostrando un excelente desempeño, pero en tema de liderazgo su potencial es bajo por lo que requieren el reconocimiento de su esfuerzo y cumplimiento de metas lo cual será de importancia para incrementar el liderazgo.

Asistente de reclutamiento y selección 2: se encuentra como un miembro clave debido a que tiene buenos promedio obtenidos, por lo que se debe tomar en cuenta para brindar apoyo y continúe en desarrollo.

4.1.6. Cuadros de sucesión

Este tiene como objetivo anticiparse a situaciones complicadas que puedan surgir dentro de la organización al tener puestos críticos descubiertos siendo de vital importancia para el alcance de resultados y tener identificados a los candidatos adecuados para ocupar un rol mayor mediante el desarrollo de su potencial y desarrollo (considerar que el formato de planes de sucesión se encuentra incluido dentro de la guía del plan de sucesión. (Anexo 6)

4.1.7. Manual de plan de carrera

En dicho manual se busca dejar plasmado la correcta aplicación de un plan de carrera de acuerdo con los resultados del mapeo de talento, así como los requisitos, políticas entre otros que el colaborador debe cumplir con el objetivo que todo proceso se justo y correcto.

Lo cual permita incrementar el nivel de motivación en los empleados, así como el mejoramiento del clima laboral. (Anexo 8)

4.1.8. Formato del plan de carrera

Con este formato se busca que el personal desarrolle su talento al mismo tiempo que la organización aprovecha las competencias para un buen desempeño del colaborador de acuerdo con el mapeo de talento (tomar en consideración que el formato de para un plan de carrera se encuentra al final del manual del plan de carrera). (Anexo 8)

4.2. Pasos a seguir para un plan de carrera

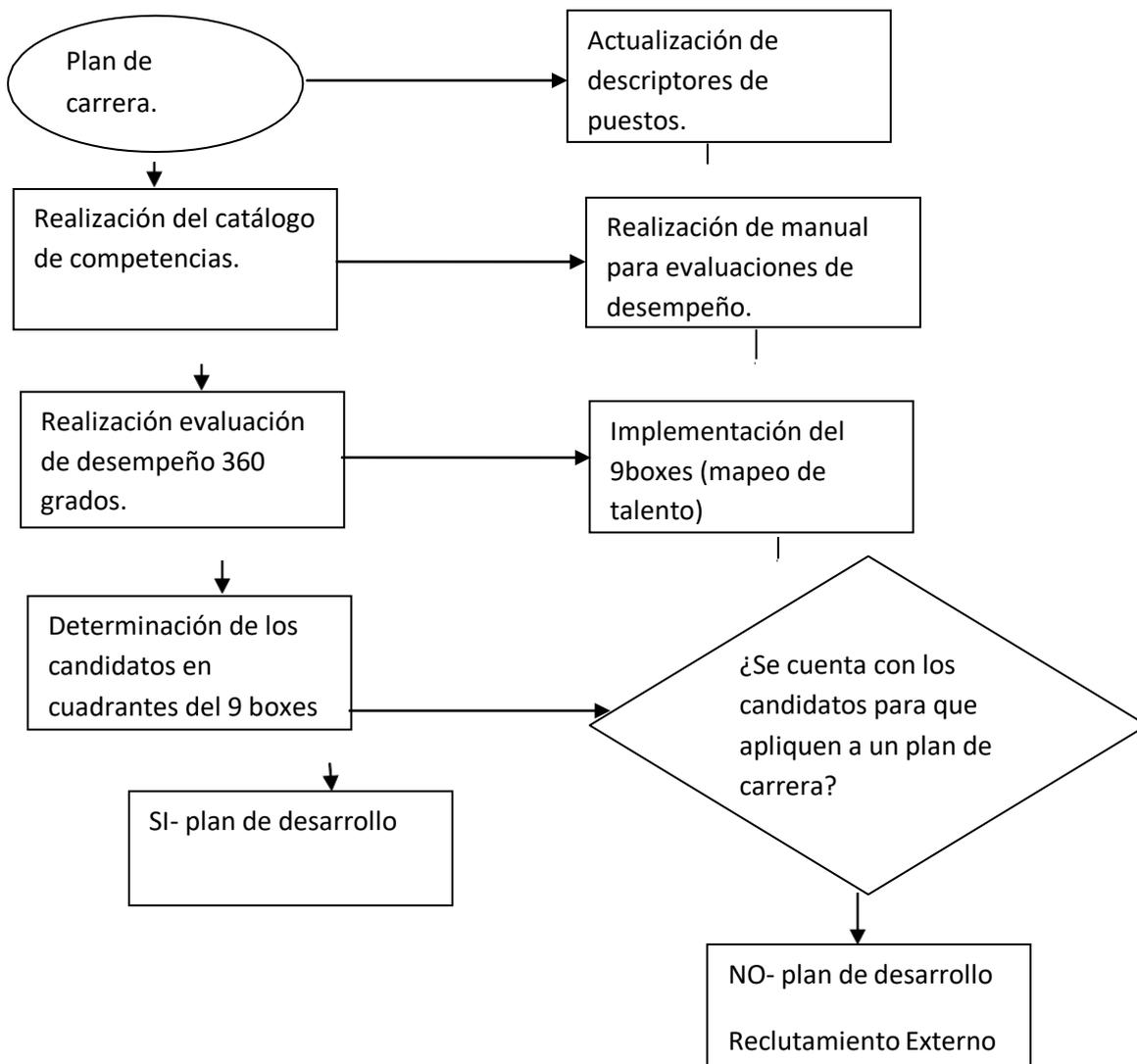


Figura 4: procedimiento de un plan de carrera.

Fuente: elaboración propia. (2020)

Posterior a la presentación de los resultados, es pertinente analizarlos para verificar la relación con el presente estudio, con el objeto de enriquecer la investigación.

Por lo que el objetivo general del trabajo de graduación fue determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de plan de carrera profesional enfocado al personal administrativo de una empresa de Outsourcing. De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de las diversas herramientas se indicó que no se conoce un proceso específico y adecuado para la elaboración de un plan de carrera.

Debido a la ausencia de un plan de carrera para el personal administrativo de la organización, tampoco cuentan con un sistema de promoción o sucesión establecido por lo tanto se puede evidenciar la necesidad de la elaborar un manual de plan de carrera, así como su respectivo formato.

Con base a lo realizado desde la actualización de los descriptores hasta el mapeo de talento se puede validar de acuerdo al 9boxes los resultados del trabajo de graduación en donde se observa que es factible la elaboración de un plan de carrera, utilizando las herramientas adecuadas a las necesidades de los colaboradores y la organización considerando que cuenta con desempeño y potencial los colaboradores de nuestra prueba piloto debido a que en este punto es donde debe iniciar la elaboración de un plan de carrera y sucesión.

Considerando que los descriptores de puestos se encontraban desactualizados en conjunto con las evaluaciones de desempeño, esto genera incomodidad dentro del personal administrativo de la organización debido a que no refleja las funciones que realmente desempeñan día a día. Cabe resaltar la importancia de contar con una evaluación de desempeño alineada a la organización y el puesto para brindar al colaborador el apoyo necesario para contribuir a su desarrollo debido a que tiene un papel muy importante para determinar planes de carrera y sucesión.

De acuerdo con el párrafo anterior dependemos de varios puntos de vista al utilizar una evaluación de 360 grados teniendo que recopilar cada punto para obtener el total, así mismo el personal evaluador debe de estar plenamente identificado con la herramienta teniendo como perspectiva detectar áreas de oportunidad del individuo, equipo y/o empresa.

Lo cual permitirá establecer planes de acción o bien planes de desarrollo para que cada colaborador se sienta apoyado y no recriminado al reflejar la realidad de sus necesidades.

Así mismo se debe mencionar la importancia de establecer un mapeo de talento que mejor se acople a la organización de acuerdo con sus necesidades, es decir, lo que

busca alcanzar como bien en este caso fue utilizado el 9boxes considerando que la empresa desea enfocarse en el potencial y el desempeño.

Debido a que por medio del potencial desean cubrir aspectos como aprendizaje, crecimiento y compromiso al mismo tiempo que el colaborador adquiriera niveles más altos de responsabilidad y liderazgo, adquiriendo nuevos retos manteniendo sus resultados.

Es por ellos la importancia de un buen plan de carrera y sucesión y la implementación de cada proceso que conlleva para que este sea efectivo buscando motivación, retos, desarrollo entre otros.

Todo lo anteriormente expuesto lo podemos validar con otras investigaciones realizadas como la que nos indica el autor Campos (2015) en sus tesis titulada Plan de Desarrollo de Carrera Presentado a una Empresa de Sector de Ingeniería haciendo referencia al análisis de la organización donde se evidenció que no contaban con planes de desarrollo y carrera, lo cual genera en los colaboradores incomodidad ya que no tenían un proceso que pudiera medir sus capacidades de forma correctamente estructurada.

Podemos hacer mención al mismo tiempo al autor Forero (2018) considerando que en sus tesis Propuesta para la Implementación de un Plan de Carrera Enfocada en los Empleados Clave de Ackermann Beaumont Colombia S.A.S. menciona que el personal con potencial clave de la empresa no son parte de un programa de desarrollo o un plan de carrera, mientras que personal con bajo rendimiento estaba teniendo acceso al mismo lo cual no significa que se estaba aplicando de forma errónea por tener parámetros establecidos ni procesos definidos.

Otro dato que nos comparte Ayala, (2013) con respecto al tema Diseño de un plan de Sucesión Basado en un Modelo de Competencias para el Personal Clave de una Empresa Constructora da a conocer que la investigación busca brindar solución a una de las principales problemáticas que afectan a una empresa constructora regional, al no contar con un plan de sucesión para la gestión del talento

humano, que le permita detectar y retener personal con las competencias y habilidades necesarias.

La importancia que cada colaborador pueda obtener su retroalimentación es punto clave para que el evaluado comprenda en que debe capacitarse, formarse o desarrollarse para rendir de forma adecuada y esto le permita empoderarse de su puesto de trabajo y pueda tener la capacidad de liderar.

Por otra parte, en relación con los temas de capacitación o formación en un estudio realizado por el autor Aguirre (2005) quien se enfocó en las farmacéuticas multinacionales, con el propósito de determinar el enriquecimiento del puesto considerándose una opción dentro de la planeación de carrera del área administrativa.

Dichos resultados demostraron el enriquecimiento referente al puesto de trabajo a través de la capacitación o formación es retribuido como uno de los factores que ayuda a crear un plan de carrera para el empleado.

Por lo tanto, nuevamente se puede observar De esta manera, los resultados de la presente investigación coinciden con dicho estudio, ya que es importante proporcionar capacitación en el área operativa de la empresa, para el desarrollo de la carrera profesional de los empleados, ya que es un factor importante para crear un plan de carrera.

Con respecto a las ventajas de un plan de carrera, los resultados del trabajo profesional son los beneficios de fuerte impacto para la organización al implementar un plan de carrera son los siguientes: elevar la motivación de los empleados y mejorar la productividad de los colaboradores.

Con el tema expuesto se puede observar que el autor Ventura (2012), quien manifestó que cuando se le da la importancia necesaria al colaborador al proporcionarle la herramienta de un plan de carrera puede llegar a sentir la importancia de su puesto y funciones. Implementar un plan de carrera puede traer muchos beneficios, tales como: aumentar la satisfacción y motivación de los empleados, mejorar la productividad y calidad del trabajo.

En conclusión, de acuerdo a los resultados del 9boxes en donde se puede validar que los colaboradores quedaron ubicados dentro de los siguiente cuadrantes:

Q5 Miembro clave: tiene un potencial y desempeño balanceado sin embargo se deben mantener en consideración para que puedan desarrollarse y ocupar un mayor rol dentro de la empresa.

Q6 Especialista: tiene un potencial superior pero un potencial bajo por lo que se deben apoyar para que puedan desarrollar cualidades de liderazgo.

Q7 Talento en desarrollo: tienen un desempeño normal y un potencial superior por lo que se encuentran en crecimiento de liderar.

Q8 Alto rendimiento: desempeño superior y potencial normal, en este cuadrante necesitan incrementar la motivación para que continúen en constante crecimiento.

Se puede verificar que el personal si necesita planes de carrera que contribuyan al desarrollo del personal y posteriormente puedan estar dentro de un plan de sucesión para ocupar puestos con un mayor rol de responsabilidad y toma de decisiones, esto se enfocará a que cada empleado se sienta con nuevos retos, que está poniendo en práctica sus conocimientos y experiencias, con el fin que cada colaborador salga de su zona de confort y lo lleve a la implementación de innovaciones para agilizar y optimizar cada uno de los procesos que conlleve el puesto.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye con lo siguiente:

- Es importante que los descriptores de puesto se encuentren actualizados de acuerdo con las actividades, para establecer indicadores correctos dentro de las evaluaciones del desempeño.
- Derivado a la ausencia de un catálogo de competencias no existe relación entre descriptor y evaluación del desempeño.
- Se determina que actualizar las evaluaciones de desempeño es un factor importante considerando que en algunos puestos las actividades ya no se realizaban y en otros han incrementado lo cual puede generar incomodidad en los colaboradores al ser evaluado de forma errónea.
- Se concluye que por la falta de un mapeo de talento, se ha visto desaprovechado el potencial y desarrollo de los colaboradores de acuerdo a los resultados de 9boxes, lo cual genera que el colaborador se sienta desmotivado.
- Por lo tanto, el que la empresa cuente con un plan de carrera es fundamental para que el colaborador se sienta valorado por la organización al ser considerado como una fuente de potencial que se debe desarrollar constantemente, brindando oportunidades de crecimiento tanto profesional como económico.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones y resultados obtenidos se recomienda:

- A la empresa, se recomienda tomar en cuenta los catálogos de competencias el cual está alineado con la filosofía de la organización y al mismo tiempo funciona como base para la actualización y realización de las evaluaciones de desempeño.
- Al departamento de recursos humanos se solicita capacitar al personal al momento de aplicar la evaluación de desempeño también se debe considerar el manual para la aplicación de las evaluaciones de desempeño indicado en el apartado de anexos para la obtención de resultados efectivos.
- De acuerdo con el punto anterior también se recomienda que para el llenado de información del mapeo de talento al momento de realizar el vaciado de los resultados de las evaluaciones previamente se realicen pruebas para verificar que el personal asignado comprenda como desarrollar la herramienta para evitar margen de error.
- Así mismo se debe considerar que al momento de realizar una promoción de puestos se analice la metodología proporcionada no solamente del mapeo del talento, debido a que debe ir acompañado de los planes de carrera proporcionados en la parte de anexos en conjunto con el formato y manual de este.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M.A. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M.A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M.A. (2015). *Diccionario de comportamientos: la trilogía, Tomo 2*. Buenos Aires. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M.A. (2010). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M.A. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M.A. (2006). *Desarrollo del talento humanos basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Conrero S. *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Argentina, Córdoba. Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Campos, (2015). *Plan de Desarrollo de Carrera Presentado a una Empresa de Sector de Ingeniería*. Editorial del Universidad del Pacífico del Perú.
- De León Ayala, S. P. (2005). *Propuesta de un programa de evaluación de desempeño para la empresa: Imprenta Jiménez & Ayala*. Guatemala, Guatemala.
- Forero, (2018). *Propuesta para la Implementación de un Plan de Carrera Enfocada en los Empleados Clave de Ackermann Beaumont Colombia S.A.S*. Editorial de la Universidad Santo Tomás de Colombia.
- Fernández, R. M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Gómez, (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa Acmed*
S.A.S. Editor de la Universidad de Cartagena, Colombia

Mondy, R. y Noe, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª edición).
México: Pearson prentice hall.

Pum, (2018). *Competencias Laborales y Evaluación de Desempeño de la*
Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Guatemala, Guatemala.

Robert, N. y Wayne R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México.
Pearson Educación.

Sagui-Vela, L. *Gestión por competencias*. (2004)

E grafía

Oscar, P. (2015). *Cómo implementar planes de carrera para tus empleados en 9*
pasos. Peoplenext.

Oscar, P. (2014). *Matriz de administración de talento de las 9 cajas*. Peoplenext.

Aguilar, J. E. (2019). *El diagnóstico de necesidades de capacitación*. Dirección de
Personal.com.

De Molina, A. (2018). *Matriz de talento: las evaluaciones 9boxes y sus ventajas*.
Conexionesan.

Anexos

Anexo 1

Encuesta sobre la motivación.

ENCUESTA LABORAL

A continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales deberán ser respondidas de forma puntual, debe de considerar que la información será de forma confidencial.

1. Cómo consideras el desarrollo dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Bueno
 Malo
 Pésimo

2. Considera que desarrollarse dentro de la organización puede ser importante para mejorar tanto personal como profesionalmente?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

3. Actualmente en la organización cuentas con nuevos retos que contribuyan a mejorar tu innovación?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

4. Para desarrollarte que necesitas?

Marca sólo un óvalo.

- Incentivos económicos
- Programas para incrementar habilidades y conocimientos
- Innovación

5. Consideras que tu puesto actual implica nuevos retos?

Marca sólo un óvalo.

- Si
- No

6. Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?

Marca sólo un óvalo.

- Si
- No

7. Dentro de tu puesto actual te sientes motivado?

Marca sólo un óvalo.

- Si
- No

8. Consideras que las actividades de tu puesto son monótonas y te desmotivas?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

9. Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10. Te gustaría contar con un plan de carrera que te permita crecer dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 2

Modificación y actualización de perfiles de puestos

La actualización de los perfiles de puestos incluye nuevos apartados en los descriptores de puestos los cuales se encuentran con base a competencias laborales e indicadores específicos para evaluar su desempeño.

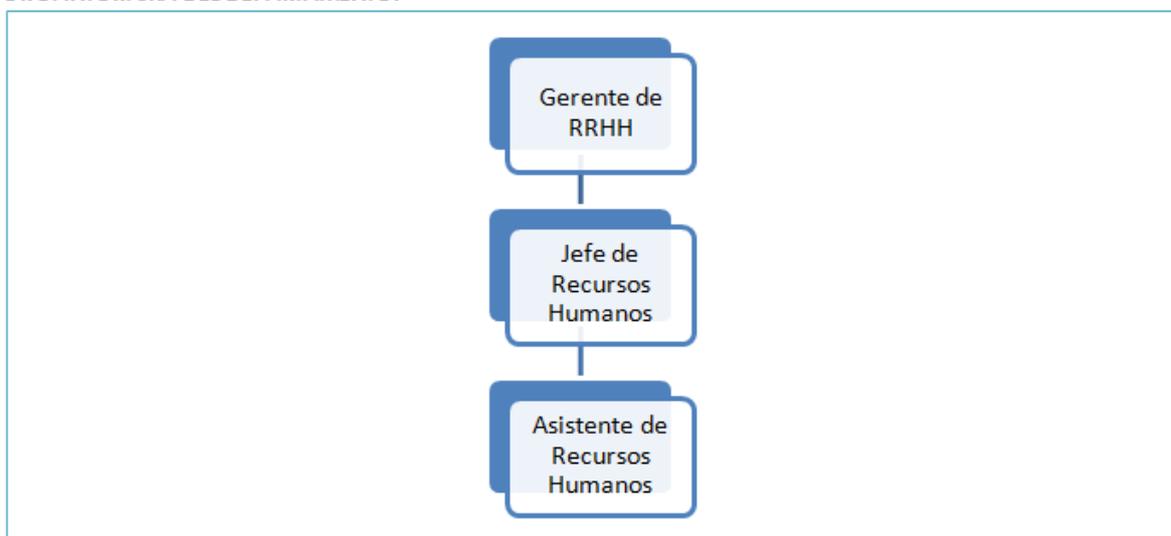
Actualización del descriptor de puesto de la jefe de recursos humanos:

	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones	Código: JRH - GT - 01	
		Versión: 1	Página 1 de 4

EMPRESA	AREA/DEPARTAMENTO
Grupo Sur Promociones	Recursos Humanos
NOMBRE DEL PUESTO	CATEGORIA
Jefe de Recursos Humanos	Jefatura

PUESTOS AL QUE REPORTA ESTA POSICIÓN: Gerente General

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO:



Nota: Tipos de Reporte

(D) Directo

(I) Indirecto

(F) Funcional o por Función

No.	PUESTO	TIPO DE REPORTE
1.	Gerente General	Mensual
1.	Jefe de Recursos Humanos	Semanal

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1.	Asistente de recursos humanos	1	Semanal
2.	Asistente de reclutamiento	2	Semanal
3.	Jefe de reclutamiento y selección	1	Semanal
4.			

OBJETIVO O MISIÓN GENERAL DEL PUESTO (Razón de existir) :

Desarrollar correctamente las políticas y al recursos humano calificado, para brindar una alineación adecuada entre los objetivos organizacionales y de los colaboradores alcanzando efectivamente la visión de la empresa.

<u>Elaborado por:</u> Brenda Paxto	<u>Revisado por:</u> Oscar Caballeros	<u>Aprobado por:</u> Oscar Caballeros	<u>Fecha de Actualización:</u> Mayo 2020
------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	--

	<p align="center">MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones</p>	Código: JRH - GT - 01	
		Versión: 1	Página 2 de 4

No.	FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	FRECUENCIA
1.	Evaluar los estándares de calidad en los procesos de contratación del personal para garantizar la calidad del recurso humano y de nuestros servicios.	Semanalmente
2.	Dar seguimiento a las problemáticas con colaboradores, entre departamentos y procesos establecidos.	Diario
3.	Fomentar los valores de la organización en cada colaborador para tener un lineamiento con los colaboradores de la organización.	Quincenalmente
4.	Orientar a los jefes de departamento en la toma de decisiones para resultados adecuados y resolución de conflictos.	Quincenalmente
5.	Evaluación de desempeño del personal administrativo	Anual

RESPONSABILIDADES:

RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
Contar con personal creativo y adaptativo a los cambios constantes	Innovación en procesos
Establecer políticas que contribuyan a la alineación de resultados	Procesos bien establecidos y ordenados
Alto compromiso de cada colaborador con sus funciones	Resultados estandarizados
Liderazgo efectivo	Garantiza efectividad laboral en los resultados

COMUNICACIÓN:**INTERNA**

UNIDAD:	MOTIVO:	FRECUENCIA:
Gerente de Recursos Humanos	Informes y avances	Mensual
Jefaturas de línea	Rendimiento y funcionalidades del personal	Quincenalmente
Asistentes	Informe de procesos	Mensual
Personal operativo	Velar por el bien común	Semanalmente

EXTERNA

INSTITUCIÓN:	MOTIVO:	FRECUENCIA:
Consultoras	Asesorías de nuevos proyectos	Mensual
Proveedores	Compra de insumos varios	Mensual
Clientes externos	Clientes varios	Semanalmente

OTRAS RESPONSABILIDADES

Detallar responsabilidades o apoyos a otras áreas

--

TOMA DE DECISIONES

Detallas si debe de tomar decisiones o si las toma en compañía de algún otro puesto

Apoyo en la toma de decisiones para las diferentes jefaturas, contribuir al personal en el desarrollo de sus habilidades y capacidades.

Elaborado por: Brenda Paxtor	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones	Código: JRH - GT - 01	
		Versión: 1	Página 3 de 4

FACTORES DE VALUACIÓN / CONDICIONES ESPECIALES DEL PUESTO		
Definir lo más claro posible los requisitos o rangos (según corresponda) de la persona a ocupar el puesto		
a.	Rango de edad	De 28 a 40 años
b.	Género	Indistinto
c.	Estado Civil	Indistinto
d.	Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Licenciatura en Recursos Humanos o Psicología industrial
e.	Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 años como mínimo como Jefatura
f.	Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Clima y cultura organizacional, implementación de evaluación de desempeño y planes de carrera y sucesión
g.	Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquete completo de office, Outlook, sap
h.	Equipo o herramienta de trabajo que utilizará o tendrá a cargo:	Laptop, celular
i.	Idioma y nivel requerido	Inglés al 50%
j.	Complejidad de la función	Habilidad de negociación
k.	Supervisión recibida/ Puesto jefe inmediato	Gerente de RRHH
l.	Contacto con personas externas, ¿con quiénes?	Consultores, proveedores, clientes
m.	Manejo de información confidencial	Si
n.	Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Mental, visual, auditiva y espacial
o.	Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Gerente de RRHH
p.	Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, etc.?	Estará en una oficina cerrada con aire acondicionado en el nivel 15 de un edificio
q.	Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q12,00.00
r.	Requiere disponibilidad para viajar y frecuencia	Si, regularmente
s.	Horario de labores y día (s) de descanso:	De Lunes a viernes de 08 a 17:00 horas (horario flexible)
t.	Religión:	Indistinta

COMPETENCIAS FUNCIONALES:			
Indicar las competencias requeridas para esta posición			
No.	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	FORMA OBSERVABLE
1.	Liderazgo	Trabajo en equipo efectivo	Alcance de resultados
2.	Empatía	Entender las diferentes necesidades	Cerrar brechas entre deptos.
3.	Negociación	Negociar entre el personal y áreas de trabajo	Procesos flexibles, mejor ambiente laboral
4.	Analítico	Análisis de resultados y problemáticas.	Minimización de errores.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:			
Indicar las competencias definidas para la empresa			
No.	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	FORMA OBSERVABLE
1.	Innovador	Ir a la vanguardia, marcar la diferencia.	Constante cambio
2.	Estratégico	En los procesos establecidos	Efectividad en los procesos mejores resultados
3.	Visionario	Para estar en constante crecimiento	Negocios productivos en crecimiento

Elaborado por: Brenda Paxtor	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

 <p>Think - Create - Change - Do</p>	<p>MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones</p>	Código: JRH - GT - 01	
		Versión: 1	Página 4 de 4

INFORMACIÓN SALARIAL	
Rango o Salario fijo mensual:	Q.12,000.00
Salario variable: Indicar periodicidad e indicar forma o kpis para obtenerlos	Q. Indicador: Periodicida d:
Salario decreto 78-89 (Modificación 37/2001): Rango Grado HAY (Opcional)	Q.250.00
Forma de pago: Depósito en línea? Banco? Periodicidad?	Depósito de forma quincenal
Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? Si o no?	Si
Laborará horas extras? Se pagan o no? Cuándo o en qué quincena se le pagaran?	Horas extras ocasionalmente, no se retribuirán
Algún beneficio extra? (seguro, parqueo, celular, uniforme, café, agua, horno de microondas, vales, kilometraje, etc) detalle	Tendrá celular asignado sin pago alguno.
Otros: Especifique	Debe pagar Q400.00 mensuales de parqueo

Fuente: Licda. Karla Krings. (2019)

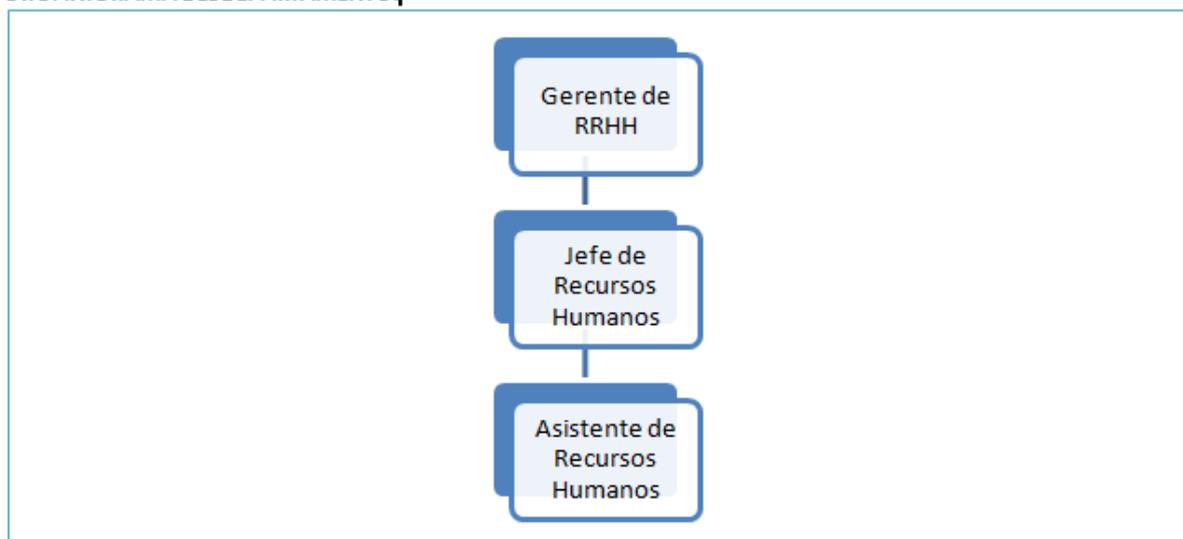
Actualización del descriptor de puestos del asistente de recursos humanos:

	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones	Código: ARH - GT - 01	
		Versión: 1	Página 1 de 4

EMPRESA	AREA/DEPARTAMENTO
Grupo Sur Promociones	Recursos Humanos
NOMBRE DEL PUESTO	CATEGORIA
Asistente de recursos humanos	Asistente

PUESTOS AL QUE REPORTA ESTA POSICIÓN: Jefe de recursos humanos

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO:



Nota: Tipos de Reporte

(D) Directa

(I) Indirecto

(F) Funcional o por Función

No.	PUESTO	TIPO DE REPORTE
1.	Jefe de recursos humanos	Directo
2.	Jefe de reclutamiento y selección	Indirecto

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1.			
2.			
3.			

OBJETIVO O MISIÓN GENERAL DEL PUESTO (Razón de existir) :

Administrar de forma correcta y pertinente la información de los empleados de la empresa involucrándose en cada proceso y función de los colaboradores generando confianza y fidelización.

Elaborado por: Brenda Paxtor	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

	<p align="center">MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones</p>	Código: ARH - GT - 01	
		Versión: 1	Página 2 de 4

No.	FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	FRECUENCIA
1.	Asistir en procesos de contratación de forma correcta y ordenada.	Diaria
2.	Elaboración de informes sobre problemáticas con el personal así como de contrataciones realizadas.	Quincenal
3.	Tener los procesos actualizados con respecto a trámites administrativos.	Semanal
4.	Realización de informes sobre desvinculaciones y motivos de las mismas.	Mensualmente
5.		

RESPONSABILIDADES:

RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
Expedientes de los colaboradores al día y con la información necesaria.	Minimización de pendientes de expedientes
Establecer un proceso de inducción adecuado y óptimo.	Adaptación al cambio más rápida
Brindar al colaborador un soporte correcto sobre sus inquietudes o problemáticas.	Mejora el clima laboral
Atender de forma adecuada al cliente interno	Aumento de confianza y credibilidad del departamento

COMUNICACIÓN:

INTERNA		
UNIDAD:	MOTIVO:	FRECUENCIA:
Jefaturas	Informes y avances	Mensualmente
Subordinados	Rendimiento y funcionalidades del personal	Quincenalmente

EXTERNA		
INSTITUCION:	MOTIVO:	FRECUENCIA:
Consultoras	Asesorías de nuevos proyectos	Mensual
Proveedores	Compra de insumos varios	Mensual
Clientes externos	Clientes varios	Semanalmente

OTRAS RESPONSABILIDADES		
Detallar responsabilidades o apoyos a otras áreas		
Participar en los procesos de entrevista para realizar una depuración correcta del personal idóneo para contribuir al logro de los objetivos de la organización.		

TOMA DE DECISIONES			
Detallas si debe de tomar decisiones o si las toma en compañía de algún otro puesto			
Elaborado por: Brenda Paxtor	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020

	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones	Código: ARH - GT - 01	
		Versión: 1	Página 3 de 4

FACTORES DE VALUACIÓN / CONDICIONES ESPECIALES DEL PUESTO		
Definir lo más claro posible los requisitos o rangos (según corresponda) de la persona a ocupar el puesto		
a.	Rango de edad	De 20 a 28 años
b.	Género	Indistinto
c.	Estado Civil	Indistinto
d.	Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Estudiante de la carrera de recursos humanos o psicología industrial
e.	Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	1 año como asistente de recursos humanos o administrativo
f.	Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Habilidad de comunicación.
g.	Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquete completo de office, Outlook y SAP
h.	Equipo o herramienta de trabajo que utilizará o tendrá a cargo:	Laptop, mobiliario y equipo.
i.	Idioma y nivel requerido	
j.	Complejidad de la función	Habilidad de negociación
k.	Supervisión recibida/ Puesto jefe inmediato	Jefe de recursos humanos
l.	Contacto con personas externas, ¿con quiénes?	Consultores, proveedores, clientes
m.	Manejo de información confidencial	Si

n.	Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Mental, visual, auditiva y física.
o.	Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Jefe de recursos humanos
p.	Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, etc.?	Estará en una oficina compartida con aire acondicionado
q.	Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q.3,500.00
r.	Requiere disponibilidad para viajar y frecuencia	Si, regularmente
s.	Horario de labores y día (s) de descanso:	De Lunes a viernes de 08 a 17:00 horas (horario flexible)
t.	Religión:	Indistinta

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

Indicar las competencias requeridas para esta posición

No.	COMPETENCIA	DESCRIPCION	FORMA OBSERVABLE
1.	Análisis	Sobre información de desvinculaciones	Mensualmente
2.	Innovador e integrador	Estar al día en las últimas tendencias de recursos humanos	Semestralmente
3.	Comunicación asertiva	Entender de forma correcta las problemáticas que se generen	Mensualmente

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

Indicar las competencias definidas para la empresa

No.	COMPETENCIA	DESCRIPCION	FORMA OBSERVABLE
1.	Innovador	Ir a la vanguardia	Constante cambio
2.	Estratégico	En los procesos establecidos	Mejores efectividad en los resultados
3.	Visionario	Para estar en constante crecimiento	Negocios productivos en crecimiento

Elaborado por: Brenda Paxtor	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

	MANUAL DE DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones	Código: ARH - GT - 01	
		Versión: 1	Página 4 de 4

INFORMACIÓN SALARIAL	
Rango o Salario fijo mensual:	Q.3,800.00
Salario variable: Indicar periodicidad e indicar forma o kpis para obtenerlos	Q. Indicador: Periodicida d:
Salario decreto 78-89 (Modificación 37/2001):	Q.250.00
Rango Grado HAY (Opcional)	
Forma de pago: Depósito en línea? Banco? Periodicidad?	Depósito de forma quincenal
Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? Si o no?	Si
Laborará horas extras? Se pagan o no? Cuándo o en qué quincenase le pagaran?	Horas extras ocasionalmente, no se retribuirán
Algún beneficio extra? (seguro, parqueo, celular, uniforme, café, agua, horno de microondas, vales, kilometraje, etc) detalle	Celular
Otros: Especifique	Si necesita parqueo deben cancelar Q400.00 mensuales

Fuente: Licda. Karla Krings. (2019)

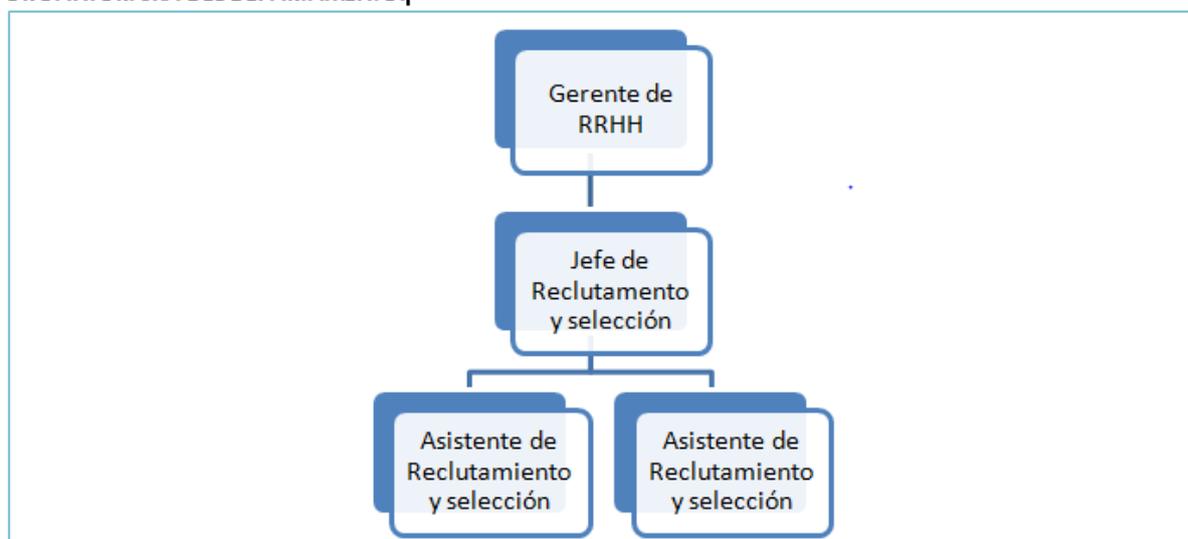
Actualización del descriptor de puesto de la jefe de reclutamiento y selección:

	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones	Código: JDC - GT - 01	
		Versión: 1	Página 1 de 4

EMPRESA	AREA/DEPARTAMENTO
Grupo Sur Promociones	Recursos Humanos
NOMBRE DEL PUESTO	CATEGORIA
Jefe de Reclutamiento y Selección	Jefatura

PUESTOS AL QUE REPORTA ESTA POSICIÓN: Gerente General

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO:



Nota: Tipos de Reporte

(D) **Directo**

(I) Indirecto

(F) Funcional o por Función

No.	PUESTO	TIPO DE REPORTE
1.	Gerente de RHH	Directo
1.	Jefe de Recursos Humanos	Directo

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1.	Jefe de Recursos Humanos	1	Directo
2.	Asistente de reclutamiento y selección	2	Indirecto
3.	Asistente de recursos humanos	1	Indirecto

OBJETIVO O MISIÓN GENERAL DEL PUESTO (Razón de existir) :

Desarrollar la innovación de técnicas y metodologías para la contratación efectiva de personal competitivo e idóneo para cada puesto vacante de forma óptima y pronta.

Elaborado por: Brenda Paxto	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
-----------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

 <p>Think • Create • Change • Do</p>	<p>MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones</p>	Código: JDC - GT - 01	
		Versión: 1	Página 2 de 4

No.	FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	FRECUENCIA
1.	Promover el desarrollo de la innovación de las técnicas de reclutamiento y selección para contar con personal calificado.	Quincenalmente
2.	Prever una base de datos con personal idóneo acorde a las posibles vacantes que se puedan generar.	Semanalmente
3.	Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección acorde a la cultura de la organización.	Mensualmente
4.	Analizar de forma óptima las entrevistas de cada candidato obteniendo puntos clave necesario para la posición.	Semanalmente
5.	Respaldar los informes sobre los procesos de reclutamiento y selección realizados evidenciando la cobertura de las plazas que se están realizando.	Quincenalmente

RESPONSABILIDADES:

RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
Contar con una base de datos de personal actualizada.	Cobertura de plazas
Procesos lógicos y adecuados de reclutamiento y selección.	Candidatos idóneos para el puesto
Informes de plazas cubiertas (factor tiempo).	Mejor clima laboral
Identificación del personal competitivo para las vacantes.	Alcance de resultados

COMUNICACIÓN:**INTERNA**

UNIDAD:	MOTIVO:	FRECUENCIA:
Gerente de Recursos Humanos	Informes y avances	Mensual
Jefaturas	Rendimiento y funcionalidades del personal reclutado	Quincenalmente
Personal interno	Seguimiento de la contratación	Quincenalmente

EXTERNA

INSTITUCIÓN:	MOTIVO:	FRECUENCIA:
Consultoras	Asesorías de nuevos proyectos	Mensual
Proveedores	Compra de insumos varios	Mensual
Clientes externos	Clientes varios	Semanalmente

OTRAS RESPONSABILIDADES

Detallar responsabilidades o apoyos a otras áreas

Contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización fomentando desde el primer contacto la fidelización, contribuyendo a la motivación y autorealización del colaborador.

TOMA DE DECISIONES

Detallas si debe de tomar decisiones o si las toma en compañía de algún otro puesto

Toma de decisiones del proceso de contratación del nuevo personal.

Elaborado por: Brenda Paxto	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
-----------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

	MANUAL DESCRIPTORIO Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones	Código: JDC - GT - 01	
		Versión: 1	Página 3 de 4

FACTORES DE VALUACIÓN / CONDICIONES ESPECIALES DEL PUESTO		
Definir lo más claro posible los requisitos o rangos (según corresponda) de la persona a ocupar el puesto		
a.	Rango de edad	De 28 a 40 años
b.	Género	Indistinto
c.	Estado Civil	Indistinto
d.	Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Licenciatura en Recursos Humanos o Psicología Industrial
e.	Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 años como mínimo como jefatura en reclutamiento y selección
f.	Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Desarrollo e implementación de procesos de reclutamiento y selección así como aplicación de pruebas psicométricas y pruebas técnicas.
g.	Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquete completo de office, Outlook, SAP
h.	Equipo o herramienta de trabajo que utilizará o tendrá a cargo:	Laptop, celular
i.	Idioma y nivel requerido	Inglés al 80%
j.	Complejidad de la función	Habilidad de negociación
k.	Supervisión recibida/ Puesto jefe inmediato	Gerente de Recursos Humanos
l.	Contacto con personas externas, ¿con quiénes?	Consultores, proveedores, clientes internos y externos

m.	Manejo de información confidencial	Si
n.	Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Mental, visual, auditiva y física.
o.	Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Gerente de RRHH
p.	Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, etc.?	Estará en una oficina cerrada con aire acondicionado
q.	Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q10,000.00
r.	Requiere disponibilidad para viajar y frecuencia	Si, regularmente
s.	Horario de labores y día (s) de descanso:	De Lunes a viernes de 08 a 17:00 horas (horario flexible)
t.	Religión:	Indistinta

COMPETENCIAS FUNCIONALES:			
Indicar las competencias requeridas para esta posición			
No.	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	FORMA OBSERVABLE
1.	Liderazgo	Trabajo en equipo efectivo	Cobertura de vacantes
2.	Empatía	Entender las diferentes necesidades	Cerrar personal adecuado en los puestos
3.	Negociación	Negociar con los candidatos.	Mejor ambiente laboral.
4.	Habilidad de hablar en público	Interactivo y desenvolvimiento adecuado	Adecuado desarrollo de los colaboradores

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:			
Indicar las competencias definidas para la empresa			
No.	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	FORMA OBSERVABLE
1.	Innovador	Ir a la vanguardia	Constante cambio
2.	Estratégico	En los procesos establecidos	Mejores efectividad en los resultados
3.	Visionario	Para estar en constante crecimiento	Negocios productivos en crecimiento

Elaborado por: Brenda Paxto	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
-----------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

 <p>Think • Create • Change • Do</p>	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTOS Grupo Sur Promociones	Código: JDC - GT - 01	
		Versión: 1	Página 4 de 4

INFORMACIÓN SALARIAL	
Rango o Salario fijo mensual:	Q. 11,000.00
Salario variable: Indicar periodicidad e indicar forma o <u>kpis</u> para obtenerlos	Q. Indicador: Periodicida d:
Salario decreto 78-89 (Modificación 37/2001):	Q. 250.00
Rango Grado HAY (Opcional)	
Forma de pago: Depósito en línea? Banco? Periodicidad?	Depósito de forma quincenal
Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? Si o no?	Si
Laborará horas extras? Se pagan o no? Cuándo o en qué quincena se le pagaran?	Horas extras ocasionalmente, no se retribuirán
Algún beneficio extra? (seguro, parqueo, celular, uniforme, café, agua, horno de microondas, vales, kilometraje, etc) detalle	Celular sin costo
Otros: Especifique	Si necesita parqueo debe pagar Q400.00 mensuales

Fuente: Licda. Karla Krings. (2020).

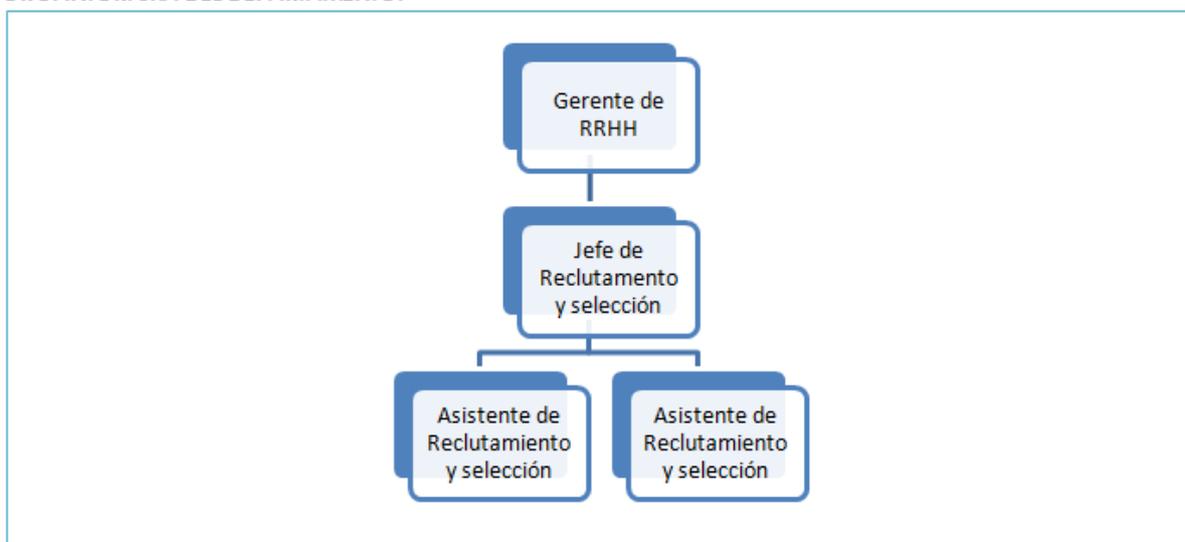
Actualización del descriptor de puesto del asistente de reclutamiento y selección:

	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO Grupo Sur Promociones	Código: ARS - GT - 01	
		Versión: 1	Página 1 de 4

EMPRESA	AREA/DEPARTAMENTO
Grupo Sur Promociones	Recursos Humanos
NOMBRE DEL PUESTO	CATEGORIA
Asistente de reclutamiento y selección	Asistente

PUESTOS AL QUE REPORTA ESTA POSICIÓN: Jefe de reclutamiento y selección .

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO:



Nota: Tipos de Reporte

(D) **Directo**

(I) Indirecto

(F) Funcional o por Función

No.	PUESTO	TIPO DE REPORTE
1.	Gerente General	Indirecto
2.	Jefe de reclutamiento y selección	Directo

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1.			
2.			
3.			

OBJETIVO O MISIÓN GENERAL DEL PUESTO (Razón de existir) :

Entregar personal capacitado de acuerdo a las necesidades del puesto y organización para garantizar los resultados adecuados.

Elaborado por: Brenda Paxto	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
-----------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

	<p align="center">MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO Grupo Sur Promociones</p>	Código: ARS - GT - 01	
		Versión: 1	Página 2 de 4

No.	FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	FRECUENCIA
1.	Establecer propuesta innovadores para atraer personal idóneo de acuerdo a las funciones de cada puesto.	Semanalmente
2.	Fomentar una base de datos de personal anticipándose a las necesidades del entorno.	Quincenalmente
3.	Procesar la papelería de forma correcta de cada candidato generando 100% de confiabilidad del proceso.	Semanalmente
4.	Establecer informes sobre las contrataciones realizadas que validen y respalden cada una de ellas.	Quincenalmente
5.	Realizar informes sobre las formas de contratación utilizadas de acuerdo a la posición requerida así como de evaluaciones utilizadas.	Mensualmente

RESPONSABILIDADES:

RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
Garantizar personal calificado	Procesos adecuados
Aplicación del proceso de reclutamiento y selección idóneo para la posición.	Cobertura de la posición / candidato competente.
Recabar de forma detallada la validación de la experiencia laboral del aspirante	Adaptación de forma adecuada al puesto
Atender de forma adecuada a los aspirantes de las diferentes vacantes	Satisfacción de los clientes

COMUNICACIÓN:

INTERNA		
---------	--	--

UNIDAD:	MOTIVO:	FRECUENCIA:
Gerente de Recursos Humanos	Informes y avances	Mensualmente
Jefaturas de línea	Informes y avances sobre los procesos de reclutamiento y selección.	Mensualmente
Candidatos	Seguimiento proceso de contratación	Semanalmente
Personal administrativo	Seguimiento a la cobertura de plazas	Semanalmente

EXTERNA		
---------	--	--

INSTITUCION:	MOTIVO:	FRECUENCIA:
Consultoras	Asesorías de nuevos proyectos	Mensual
Proveedores	Compra de insumos varios	Mensual
Clientes externos	Clientes varios	Semanalmente

OTRAS RESPONSABILIDADES

Detallar responsabilidades o apoyos a otras áreas

Participar en los procesos de entrevista para realizar una depuración correcta del personal idónea para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

TOMA DE DECISIONES

Detallas si debe de tomar decisiones o si las toma en compañía de algún otro puesto

La selección del personal para la cobertura de vacantes.

<u>Elaborado por:</u> Brenda Paxtor	<u>Revisado por:</u> Oscar Caballeros	<u>Aprobado por:</u> Oscar Caballeros	<u>Fecha de Actualización:</u> Mayo 2020
-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---

 <small>Think - Create - Change - Do</small>	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO Grupo Sur Promociones	Código: ARS - GT - 01
		Versión: 1

FACTORES DE VALUACIÓN / CONDICIONES ESPECIALES DEL PUESTO		
Definir lo más claro posible los requisitos o rangos (según corresponda) de la persona a ocupar el puesto		
a.	Rango de edad	De 21 a 30 años
b.	Género	Indistinto
c.	Estado Civil	Indistinto
d.	Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Estudiante universitario de la carrera de recursos humanos o psicología industrial
e.	Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	1 año como reclutador
f.	Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Reclutamiento y selección, análisis de data y aplicación de diversas pruebas de contratación.
g.	Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquete completo de office, Outlook
h.	Equipo o herramienta de trabajo que utilizará o tendrá a cargo:	Laptop y fotocopiadora.
i.	Idioma y nivel requerido	
j.	Complejidad de la función	Habilidad de negociación
k.	Supervisión recibida/ Puesto jefe inmediato	Jefe de Reclutamiento y selección
l.	Contacto con personas externas, ¿con quiénes?	Consultores, proveedores, clientes internos y externos
m.	Manejo de información confidencial	Si
n.	Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Mental, visual, auditiva y física
o.	Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Jefe de reclutamiento y selección
p.	Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, etc.?	Estará en una oficina compartida con aire acondicionado
q.	Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q.4,000.00
r.	Requiere disponibilidad para viajar y frecuencia	Si, regularmente
s.	Horario de labores y día (s) de descanso:	De Lunes a viernes de 08 a 17:00 horas (horario flexible)
t.	Religión:	Indistinta

COMPETENCIAS FUNCIONALES:			
Indicar las competencias requeridas para esta posición			
No.	COMPETENCIA	DESCRIPCION	FORMA OBSERVABLE
1.	Análisis	Análisis de data	Cuando sea requerida
2.	Efectividad	Aplicación correcta y objetiva de entrevistas	Personal competitivo
3.			
4.			

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:			
Indicar las competencias definidas para la empresa			
No.	COMPETENCIA	DESCRIPCION	FORMA OBSERVABLE
1.	Innovador	Ir a la vanguardia	Constante cambio
2.	Estratégico	En los procesos establecidos	Mejores efectividad en los resultados
3.	Visionario	Para estar en constante crecimiento	Negocios productivos en crecimiento

Elaborado por: Brenda Paxtor	Revisado por: Oscar Caballeros	Aprobado por: Oscar Caballeros	Fecha de Actualización: Mayo 2020
------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

	MANUAL DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO Grupo Sur Promociones	Código: ARS - GT - 01	
		Versión: 1	Página 4 de 4

INFORMACIÓN SALARIAL	
Rango o Salario fijo mensual:	Q.4,000.00
Salario variable: Indicar periodicidad e indicar forma o kpis para obtenerlos	Q. Indicador: Periodicidad: d:
Salario decreto 78-89 (Modificación 37/2001):	Q.250.00
Rango Grado HAY (Opcional)	Estudiante universitario de recursos humanos o psicología industrial.
Forma de pago: Depósito en línea? Banco? Periodicidad?	Depósito de forma quincenal
Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? Si o no?	Si
Laborará horas extras? Se pagan o no? Cuándo o en qué quincena se le pagaran?	Horas extras ocasionalmente, no se retribuirán
Algún beneficio extra? (seguro, parqueo, celular, uniforme, café, agua, horno de microondas, vales, kilometraje, etc) detalle	Tendrá parqueo sin costo, seguro de vida
Otros: Especifique	Si posee vehículo debe pagar Q400.00 de parqueo mensuales

Fuente: Licda. Karla Krings. (2019)

Anexo 3

Manual de para la evaluación de desempeño

Este manual tiene como objetivo identificar las áreas de mejora de cada colaborador y departamento acorde a las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, así como brindar nuevas herramientas que contribuyan a la implementación de nuevos procesos que beneficien la efectividad de los objetivos de la organización.



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el entorno que nos rodea el cual se encuentra en constante cambio las prácticas de gestión de talento humano en el desarrollo de los colaboradores, no bastan si no se cuenta con una herramienta que permita establecer las bases para su implementación. Es por esto, que es necesario desarrollar y establecer evaluaciones que tengan la capacidad de medir el desempeño del colaborador de forma óptima.

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización conocimientos y habilidades. Se debe considerar que para lograr una buena evaluación de desempeño el colaborador desde su ingreso debió contar con un acompañamiento adecuado al momento de su inducción tanto de la organización como de su puesto de trabajo.

Estas evaluaciones permitirán verificar si el trabajador cumple con los objetivos empresariales, al mismo tiempo que estos se alinean con la estrategia empresarial.

Una evaluación de desempeño debe tener como finalidad cerrar brechas en procesos obsoletos o mal aplicados, para lograr la realización de funciones de forma efectiva lo cual permitirá reforzar áreas de mejora concretas para el crecimiento tanto del colaborador como de la empresa.

JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

El manual de desempeño pretende determinar de forma correcta el valor del trabajo realizado por el empleado dentro de la empresa, al mismo tiempo funciona para medir el nivel competitivo a nivel organizacional considerando que la sumatoria de cada puesto de trabajo refleja la eficiencia, trabajo en equipo y logro de los objetivos de cada área de trabajo. Por medio de este se busca definir un adecuado sistema de evaluación debidamente ordenado para su correcta aplicación.

Para la realización de las evaluaciones también se puede incluir la generación de estrés y malestar entre los trabajadores, sin embargo, cuando se realiza un diseño adecuado se convierte en una herramienta objetiva para alinear a los trabajadores y enfocarlos al alcance de sus objetivos. Esto mediante la identificación conocimientos, funciones, así como responsabilidades principales de cada puesto de trabajo y la relación que deben tener con cada indicador establecido.

Lo anteriormente indicado reflejara un efecto positivo en el colaborador ayudando a que se sienta valorado teniendo mayor visibilidad de la exigencia que conllevan sus funciones, mejorando las condiciones de trabajo, contribuyendo a la detección de necesidades de capacitación fortaleciendo las conductas positivas del personal.

Mediante este instrumento se busca que las personas se encuentren más preparadas y orientadas a resultados, destacándose sus fortalezas y oportunidades, así como sus amenazas y debilidades, para establecer acciones que contribuyan a generar un sentido de pertenencia con la organización a través del trabajo en equipo.

Objetivos de la evaluación del desempeño

General

Determinar una medición para el rendimiento y comportamiento de cada colaborador por puesto de trabajo, y a nivel organizacional estableciendo el alcance que se tiene de los objetivos organizacionales.

Específicos

Evaluar la capacidad y conocimientos que un colaborador posee para desempeñar su puesto de trabajo.

Apoyar a determinar las necesidades de capacitación.

Establecer un mejor clima laboral, así como contribuir a una comunicación más efectiva entre jefes y subalternos.

Generar en el colaborador deseos de superación, al brindarle una retroalimentación adecuada de sus fortalezas y debilidades brindándole la posibilidad de mejorar.

Obtención de bases sólidas para la realización de desvinculaciones, ascensos, promociones entre otros.

Catálogo de competencias

A continuación, se presenta el catálogo de competencias el cual será la guía para realizar las evaluaciones de desempeño correspondientes al personal administrativo de la empresa de Outsourcing con base al puesto que ocupa la persona.

Relacionado de la misma forma con los valores de la organización los cuales son los 4 pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la organización:

GRUPO OPERACIONAL	TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA
JEFATURAS	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	INNOVACION	A
		INTEGRIDAD	A
		ORIENTACION AL CLIENTE	A
		ORIENTACION A LOS RESULTADOS	A
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	COLABORACION	A
		INICIATIVA PROPIA	A
		TRABAJO EN EQUIPO	A
		LIDERAZGO	A
PERSONAL ADMINISTRATIVO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	INNOVACION	B
		INTEGRIDAD	B
		ORIENTACION AL CLIENTE	B
		ORIENTACION A LOS RESULTADOS	B
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	COLABORACION	B
		INICIATIVA PROPIA	B
		TRABAJO EN EQUIPO	B
		LIDERAZGO	B

Escala de valoración

Para efecto de la realización de la evaluación se tomará la siguiente ponderación de acuerdo con su prioridad:

Competencias Organizacionales	60%
Competencias Específicas	40%

La escala de valoración para cada una de las competencias del desempeño de los colaboradores es el siguiente:

Excelente	Entre 90 y 100 de los puntos de la escala.
Muy bueno	Entre 80 y 89 de los puntos de la escala.
Bueno	Entre 70 y 79 de los puntos de la escala.
Regular	Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.
Deficiente	Entre 0 y 59 de los puntos de la escala.

Se debe tomar en cuenta que las competencias deben ser valoradas sobre 100 puntos como nota máxima.

Definiciones de cada una de las competencias:

COMPENTENCIA	DEFINICION
INNOVACION	Acción de cambio y progreso búsqueda de nuevos métodos
INTEGRIDAD	Persona correcta quien actúa con honestidad.
ORIENTACION AL CLIENTE	Contribuir a satisfacer las necesidades y prioridades de nuestros clientes
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Dirigir todos proceso de una organización hacia una meta deseada
COLABORACION	Trabajar en armonía, en conjunto con varias personas para lograr un objetivo
INICIATIVA PROPIA	Dar el primer paso de punto de partida para realizar una acción
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar en coordinación con buena comunicación con varias personas teniendo empatía por cada uno.
LIDERAZGO	Persona capaz de tomar decisiones y resolver conflictos.

Normas generales

1. El área de recursos humanos será el ente supervisor en la ejecución y seguimiento de todo el proceso de evaluación de desempeño.
2. La aplicación será efectuada por el área de recursos humanos en conjunto con el jefe de inmediato de la persona evaluada, de igual forma se procederá con el análisis de resultados.

3. Si llegará a existir una brecha entre los resultados y análisis realizados existirá una revisión de casos especiales el cual se llevará a cabo mediante un comité de evaluación de desempeño.
4. La evaluación de desempeño se realizará de forma anual, quedando establecida en febrero de cada año.
5. Todos los colaboradores serán sujetos de evaluación de desempeño, a excepción del Gerente General; y personal que tenga menos de tres meses dentro de la organización.
6. El personal involucrado en la evaluación de desempeño será el jefe de inmediato, el colaborador y el cliente.
7. Cuando no sea posible la aplicación de la evaluación de desempeño por el jefe inmediato o existan algún motivo que no permita la evaluación, será el comité de evaluación de desempeño quien determinara el procedimiento a seguir.
8. El área de recursos humanos emitirá el informe final de evaluación de desempeño, el cual será trasladado al comité establecido, quien facilitará la toma de decisión y la definición de acciones para el desarrollo de capacidades y habilidades de los colaboradores, mediante la determinación de nivel de actuación de la competencia.

Personas que intervienen en el proceso de evaluación de desempeño

1. **Evaluador**

Es la persona responsable de realizar la evaluación de desempeño a sus colaboradores de forma correcta y objetiva, así como brindar acompañamiento al representante del comité de evaluación de desempeño, en el momento que se den a conocer los resultados, así como la determinación de las áreas a mejorar.
2. **Evaluado**

Se refiere a la persona a quien se le aplicará la evaluación de desempeño. Es quien se autoevaluará en conjunto con su jefe de inmediato, considerando la determinación de sus objetivos y acciones que se aplicarán para la mejora de resultados.

3. Responsable del proceso de evaluación de desempeño

El responsable de la planeación, coordinación, ejecución y recolección de información del proceso de evaluación de desempeño está a cargo del jefe de recursos humanos, quien debe asegurarse que la aplicación de la evaluación pueda dar solución a las problemáticas que enfrenta, para analizar las desviaciones y proponer soluciones correctivas.

4. Comité de evaluación de desempeño

El presente comité estará integrado por las personas que ocupan los siguientes puestos dentro de la organización.

- Gerente de recursos humanos
- Jefe de capacitación y desarrollo
- Gerente administrativo

El cual será convocado por el gerente de recursos humanos, al tener un caso especial para revisión de resultados y contar con una constancia comunicación que resultados objetivos.

GUIA PARA EL EVALUADOR

Procedimiento para la aplicación y calificación de la evaluación de desempeño laboral.

1. Buscar un espacio cómodo en el cual se puedan evitar las interrupciones en la mayor medida posible para realizar la evaluación del colaborador.
2. Debe utilizar el instrumento de evaluación de desempeño autorizada por el área de recursos humanos.
3. Previo a realizar la prueba a los colaboradores se debe analizar la evaluación de desempeño para poder resolver dudas a los colaboradores o brindar algún apoyo extra.
4. Para iniciar a calificar se recomienda realizarlo en un espacio determinado para analizar las respuestas, evitando las interrupciones que se puedan generar.
5. Anotar las observaciones que se consideren necesarias, datos generales de colaborador.

6. Se recomienda imprimir las evaluaciones para establecer como archivo de referencia, con el fin de monitorear los resultados de cada colaborador año con año.
7. Familiarícese con los rangos de evaluación antes de anotar información en el formulario, de tal manera que pueda justificar la ponderación que anotará en el documento.

Excelente	Entre 90 y 100 de los puntos de la escala.	RANGOS DE EVALUACIÓN
Muy bueno	Entre 80 y 89 de los puntos de la escala.	
Bueno	Entre 70 y 79 de los puntos de la escala.	
Regular	Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.	
Deficiente	Entre 0 y 59 de los puntos de la escala.	

8. Si es segunda evaluación de desempeño que se aplica, considerar los resultados de las evaluaciones anteriores y las acciones que se plantearon para la mejora de resultados. De esta forma podrá visualizar adecuadamente los logros y oportunidades de mejora.
9. Concéntrese en el desempeño de la persona evaluada, de acuerdo con competencias requeridas para el puesto.
10. Si el documento es electrónico automáticamente se obtendrán los resultados de la evaluación de desempeño, si el documento es físico-impreso, el área de recursos humanos determinará la puntuación al momento de recolectar la información e informará de la nota obtenida.
11. Al final de la evaluación debe anotar no solamente los aspectos a mejorar, se deben agregar las fortalezas de la persona evaluada.
12. Cuando finalice el instrumento asegúrese que el documento este completo, debidamente identificado y firmado por el colaborador y el evaluador, en la fecha correspondiente.
13. Por consiguiente, se debe programar una entrevista de evaluación de desempeño con el colaborador evaluado, para realizar la retroalimentación de esta y explicar la calificación obtenida, y definir el plan de acción con fechas determinadas para el alcance de objetivos.
14. Realizar revisión de acciones planteadas en las fechas establecidas.

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN LABORAL

La entrevista es un diálogo entre el jefe inmediato y el trabajador sobre la interpretación de los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado, así como su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros.

La evaluación de desempeño se realizará de forma anual, en el mes de febrero de cada año. Por lo cual se realizará una entrevista de retroalimentación al evaluado, la cual consiste en definir los planes de acción y los medios de seguimientos definidos dentro del análisis y resultados direccionados por el comité de evaluación. Así como retroalimentar al colaborador en sus fortalezas y oportunidades de acuerdo con la evaluación realizada.

Si las conclusiones de la entrevista de retroalimentación indican que no se han cumplido los objetivos por alguna debilidad en el trabajador para realizar sus funciones delegadas, el jefe inmediato deberá sugerir acciones concretas que puedan ayudar al trabajador a mejorar sus habilidades en el desempeño futuro.

De requerirse capacitación se deberá indicar específicamente en que debe estar enfocada y las probables alternativas de capacitación a las cuales se tenga acceso dependiendo la disponibilidad presupuestaria de la organización.

Una vez finalizada la entrevista de retroalimentación, el trabajador y su jefe inmediato firman la evaluación para dejar constancia de la revisión efectuada.

Anexo 4

Evaluación de desempeño jefatura de recursos humanos

a) Priorización de actividades

Lo cual fue realizado mediante el siguiente formato trasladado al jefe de inmediato en conjunto con el área de recursos humanos:



Formato 1 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Instrucciones: **Llenar el siguiente formato, colocando en el las actividades que realiza en su puesto de trabajo por favor ser lo mas especifico posible al describir sus actividades.**

En el lado derecho del documento encontrará los niveles que deben ser colocados en el area de frecuencia, impacto y complejidad según corresponda.

Cualquier duda, porfavor comuniquese al departamento de Recursos Humanos

Gracias,

DATOS DE LA PERSONA QUE APORTA LA INFORMACIÓN:

Puesto:	Jefe de Recursos Humanos	Area:	Recursos Humanos
Nombre:	Olfa Elizabet Galvez de León	Fecha	26/05/2020

No.	Enumere las actividades que se realizan en el puesto de trabajo	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Evaluar los estándares de calidad en los procesos de contratación del personal para garantizar la calidad del recurso humano y de nuestros servicios.	4	4	4	20
2	Dar seguimiento a las problemáticas con colaboradores, entre departamentos y procesos establecidos.	3	3	3	12
3	Fomentar los valores de la organización en cada colaborador para tener un lineamiento con los colaboradores de la organización.	3	4	3	15
4	Orientar a los jefes de departamento en la toma de decisiones para resultados adecuados y resolución de conflictos.	3	4	4	19
5	Evaluación de desempeño del personal administrativo	1	4	5	21
6	Seguimiento a demandas laborales	5	5	5	30
7					0

b) Entrevista al jefe de inmediato de la jefatura de recursos humanos.

Código de empleado	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		FECHA
380	ENTREVISTA DE RESULTADOS		26-may-20
NOMBRE:	Olfa Elizabet Galvez de León	PUESTO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos	EMPRESA	Grupo Sur Promociones
NOMBRE DEL JEFE :	Oscar Caballeros	ANTIGÜEDAD:	6 años
<p>Esta es una parte fundamental para el registro de la entrevista de evaluación del desempeño que debe ser completada por el jefe inmediato, donde destaque sus consideraciones mas importantes relacionadas con su desempeño del colaborador periodo en cuestión.</p> <p>Que factores son limitantes para mi colaborador para alcanzar mejores resultados Organización Definir funciones especificas Proporcinar herramientas y procesos adecuados</p> <p>Acciones de apoyo hacia mi colaborador para mejorar sus resultados Actualización de funciones Porporcionar herramientas adecuadas Alinear procesos Capacitación sobre la optimización del tiempo Capactiación para la resolución de conflictos</p> <p>Que apoyo necesito para ayudar a mi colaborador a mejorar sus calificaciones bajas Ampliación de presupuesto Coordinación de jefaturas para alinear procesos</p>			
JEFE DEL EVALUADO		EVALUADO	
FIRMAS			

c) Comportamientos establecidos de la jefatura de recursos humanos.

A través de la evaluación directa al colaborador de acuerdo con lo siguiente:

Fecha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FECHA
380		JEFES A OPERATIVO ADMINISTRATIVO			26-may-20
NOMBRE:	Olfa Elizabet Galvez de León	PUESTO:	Jefe de Recursos Humanos		
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos	EMPRESA:	Grupo Sur Promociones		
NOMBRE DEL JEFE :	Oscar Caballeros	ANTIGÜEDAD:	6 años	(1)x(2)	
		(1)	(2)	(3)	
FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS		%	GRADO	TOTAL	
TRABAJO EN EQUIPO		29	3.00	100%	
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración.	9	3	27	
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonia ,eficiencia e integración que demuestra en su equipo de trabajo	10	3	30	
CALIDAD PERSONAL	Actitud de colaboración, espíritu de entrega al poner sus habilidades al servicio de los demas	10	3	30	
CALIDAD EN EL TRABAJO		29	3.00	100%	
EXACTITUD EN LAS FUNCIONES	Grado de precision y presentacion en el desempeño de sus funciones	9	3	27	
COMPETENCIA TECNICA	Dominio y familiarizacion de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas	10	3	30	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico	10	3	30	
SERVICIO AL CLIENTE		19	3.00	100%	
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	9	3	27	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relacion cordial	10	3	30	
PLANIFICACION		18	3.00	100%	
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Define las acciones a seguir durante la ejecución de sus funciones y les dan cumplimiento	9	3	27	
REPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas asi como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas	9	3	27	
SUMA:		95		288.00	
TOTAL		SUMA (3)/3 --->			96
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4			38
PUNTAJE TOTAL	FACTORES	38	OBJETIVOS E INDICADORES	57	TOTAL
					95.07

d) Objetivos e indicadores

Ficha del Colaborador		EVALUACION DEL DESEMPEÑO HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES			FECHA
380					26-may-20
NOMBRE: <u>Olfa Elizabet Galvez de León</u>		PUESTO: <u>Jefe de Recursos Humanos</u>			
DEPARTAMENTO: <u>Recursos Humanos</u>		EMPRESA: <u>Grupo Sur Promociones</u>			
NOMBRE DEL JEFE : <u>Oscar Caballeros</u>		ANTIGÜEDAD <u>6 años</u>			
	(1)	(2)	(3)	(4)	
OBJETIVOS E INDICADORES A MEDIR	P	SOPORTE DE LA EVALUACION	%	GRADO	TOTAL
Seguimiento a demandas laborales	10	Minimización de demandas	18.5	3	55.6
Validación de pagos correctos a los empleados	9	Minimización de quejas salariales	16.7	4	66.7
Proceso de inducción y adaptacion del colaborador	9	Adaptación a los cambios, alcance de resultados	16.7	3	50.0
Cierre de brechas entre procesos y departamentos	9	Fluidez de los procesos implementados	16.7	2	33.3
Seguimiento a las problemáticas entre jefaturas.	9	Cierre de brechas	16.7	2	33.3
Seguimiento a contrataciones	8	Expedientes completos	14.8	3	44.4
				SUMA(3)	283.33
TOTAL PRIORIDAD	54	SUMA:	100.0	SUMA(3)/3->	94.44
		PUNTAJE PROMEDIO:		0.6	56.67
OBSERVACIONES					
JEFE DE EVALUADOR		EVALUADO		EVALUADOR	
FIRMAS					

Evaluación de desempeño asistente de recursos humanos

a) Priorización de actividades

Lo cual fue realizado mediante el siguiente formato trasladado al jefe de inmediato en conjunto con el área de recursos humanos:



Formato 1
IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Instrucciones: Llenar el siguiente formato, colocando en el las actividades que realiza en su puesto de trabajo por favor ser lo mas especifico posible al describir sus actividades.

En el lado derecho del documento encontrará los niveles que deben ser colocados en el área de frecuencia, impacto y complejidad según corresponda.

Cualquier duda, por favor comuníquese al departamento de Recursos Humanos

Gracias,

DATOS DE LA PERSONA QUE APORTA LA INFORMACIÓN:

Puesto:	Asistente de Recursos Humanos	Area:	Recursos Humanos
Nombre:	Doris Gabriela Ovando Donis	Fecha	26/05/2020

No.	Enumere las actividades que se realizan en el puesto de trabajo	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Asistir en procesos de contratación de forma correcta y ordenada.	5	4	4	21
2	Elaboración de informes sobre problemáticas con el personal	3	3	3	12
3	Informes sobre contrataciones realizadas	4	3	3	13
4	Realización de informes sobre desvinculaciones y motivos de las mismas.	2	5	4	22
5	Procesos actualizado referente a trámites administrativos	1	4	5	21
6	Informes sobre expedientes completos e incompletos	5	5	5	30
7					0

b) Entrevista al jefe de inmediato del asistente de recursos humanos.

Código de empleado	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		FECHA
405	ENTREVISTA DE RESULTADOS		26-may-20
NOMBRE:	Doris Gabriela Ovando Doniz	PUESTO:	Asistente de recursos humanos
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	EMPRESA:	Grupo Sur Promociones
NOMBRE DEL JEFE:	Olfa Gálvez	ANTIGÜEDAD:	5 años
<p>Esta es una parte fundamental para el registro de la entrevista de evaluación del desempeño que debe ser completada por el jefe inmediato, donde destaque sus consideraciones mas importantes relacionadas con su desempeño del colaborador período en cuestión.</p> <p>Que factores son limitantes para mi colaborador para alcanzar mejores resultados Proactividad Iniciativa propia Análisis</p> <p>Acciones de apoyo hacia mi colaborador para mejorar sus resultados Retroalimentación de implementación de procesos Capacitación de liderazgo Trabajo en equipo</p> <p>Que apoyo necesito para ayudar a mi colaborador a mejorar sus calificaciones bajas Constante capacitación</p>			
JEFE DEL EVALUADO		EVALUADO	
FIRMAS			

c) Comportamientos establecidos de del asistente de recursos humanos

A través de la evaluación directa al colaborador de acuerdo con lo siguiente:

Fecha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FECHA
405		JEFES A OPERATIVO ADMINISTRATIVO			26-may-20
NOMBRE:	Doris Gabriela Ovando Donis	PUESTO:	Asistente de recursos humanos		
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos	EMPRESA:	Grupo Sur Promociones		
NOMBRE DEL JEFE :	Olfa Gálvez	ANTIGÜEDAD:	5 años	(1)x(2)	
		(1)	(2)	(3)	
FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS		%	GRADO	TOTAL	
TRABAJO EN EQUIPO		25	3.00	100%	
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración.	8	3	24	
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonía ,eficiencia e integración que demuestra en su equipo de trabajo	9	3	27	
CALIDAD PERSONAL	Actitud de colaboración, espíritu de entrega al poner sus habilidades al servicio de los demas	8	3	24	
CALIDAD EN EL TRABAJO		27	3.00	100%	
EXACTITUD EN LAS FUNCIONES	Grado de precision y presentacion en el desempeño de sus funciones	9	3	27	
COMPETENCIA TECNICA	Dominio y familiarizacion de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas	9	3	27	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico	9	3	27	
SERVICIO AL CLIENTE		19	3.00	100%	
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	9	3	27	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relacion cordial	10	3	30	
PLANIFICACION		18	3.00	100%	
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Define las acciones a seguir durante la ejecución de sus funciones y les dan cumplimiento	9	3	27	
REPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas asi como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas	9	3	27	
SUMA:		89		270.00	
TOTAL		SUMA (3)/3 --->			90
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4			36
PUNTAJE TOTAL	FACTORES	36	OBJETIVOS E INDICADORES	54	TOTAL
					89.57

d) Indicadores y objetivos del asistente de recursos humanos

Ficha del Colaborador		EVALUACION DEL DESEMPEÑO HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES			FECHA
405					26-may-20
NOMBRE: <u>Doris Gabriela Ovando Donis</u>		PUESTO: <u>Asistente de Recursos Humanos</u>			
DEPARTAMENTO: <u>Recursos Humanos</u>		EMPRESA: <u>Grupo Sur Promociones</u>			
NOMBRE DEL JEFE : <u>Olfa Gálvez</u>		ANTIGÜEDAD <u>5 años</u>			
	(1)	(2)	(3)	(4)	
OBJETIVOS E INDICADORES A MEDIR	P	SOPORTE DE LA EVALUACION	%	GRADO	TOTAL
Seguimiento a temas de pago por planillas de IGSS	10	Disminución de inspecciones del IGSS	17.9	3	53.6
Contrataciones en tiempo 20 días máximo	10	Fechas de contratación vs. La fecha de baja	17.9	3	53.6
Informes de desvinculación	10	Informes de desvinculación contra reportes gene-	17.9	3	53.6
Informes sobre quejas de los empleados	9	Informes vs. Ingresadas al sistema	16.1	2	32.1
Seguimiento a pendientes	9	Minimización de quejas.	16.1	2	32.1
Trámites administrativos al día	8	Realización de documentación vs. Solicitudes	14.3	3	42.9
				SUMA(3)	267.86
TOTAL PRIORIDAD	56	SUMA:	100.0	SUMA(3)/3->	89.29
		PUNTAJE PROMEDIO:		0.6	53.57
OBSERVACIONES					
JEFE DEL EVALUADOR		EVALUADO		EVALUADOR	
FIRMAS					

Evaluación de desempeño jefe de reclutamiento y selección

a) Priorización de actividades

Lo cual fue realizado mediante el siguiente formato trasladado al jefe de inmediato en conjunto con el área de recursos humanos:



Formato 1
IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Instrucciones: Llenar el siguiente formato, colocando en el las actividades que realiza en su puesto de trabajo por favor ser lo mas especifico posible al describir sus actividades.

En el lado derecho del documento encontrará los niveles que deben ser colocados en el area de frecuencia, impacto y complejidad según corresponda.

Cualquier duda, porfavor comuniquese al departamento de Recursos Humanos

Gracias,

DATOS DE LA PERSONA QUE APORTA LA INFORMACIÓN:

Puesto:	Jefatura de reclutamiento y selección	Area:	Recursos Humanos
Nombre:	Carlota Trujillo	Fecha	26/06/2020

No.	Enumere las actividades que se realizan en el puesto de trabajo	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Promover el desarrollo de la innovación de las técnicas de reclutamiento y selección para contar con personal calificado.	3	4	4	19
2	Prever una base de datos con personal idóneo acorde a las posibles vacantes que se puedan generar.	4	3	3	13
3	Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección acorde a la cultura de la organización.	1	3	3	10
4	Analizar de forma optima las entrevistas de cada candidato obteniendo puntos clave necesario para la posición.	3	4	4	19
5	Respaldar los informes sobre los procesos de reclutamiento y selección realizados evidenciando	4	4	4	20
6	Cobertura de vacantes en tiempo	5	5	5	30
7					0

b) Entrevista al jefe de inmediato del jefe de reclutamiento y selección.

Código de empleado	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		FECHA
540	ENTREVISTA DE RESULTADOS		26-may-20
NOMBRE:	Carlota Trujillo	PUESTO:	Jefe de reclutamiento y selección
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	EMPRESA	Grupo Sur Promociones
NOMBRE DEL JEFE:	Oscar Caballeros	ANTIGÜEDAD:	03/01/1900
<p>Esta es una parte fundamental para el registro de la entrevista de evaluación del desempeño que debe ser completada por el jefe inmediato, donde destaque sus consideraciones más importantes relacionadas con su desempeño del colaborador período en cuestión.</p> <p>Que factores son limitantes para mi colaborador para alcanzar mejores resultados Innovación en procesos Organización Determinar funciones específicas</p> <p>Acciones de apoyo hacia mi colaborador para mejorar sus resultados Capacitación Definir funciones específicas Herramientas fundamentales (presupuesto económico)</p> <p>Que apoyo necesito para ayudar a mi colaborador a mejorar sus calificaciones bajas Seguimiento para una nueva plaza Equilibrar responsabilidades</p>			
JEFE DEL EVALUADO FIRMAS		EVALUADO	

c) Comportamientos establecidos de la jefatura de reclutamiento y selección

A través de la evaluación directa al colaborador de acuerdo con lo siguiente:

Ficha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FECHA	
540		JEFES A OPERATIVO ADMINISTRATIVO			26-may-20	
NOMBRE:	Carlota Trujillo	PUESTO:	Jefe de reclutamiento y selección			
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos	EMPRESA:	Grupo Sur Promociones			
NOMBRE DEL JEFE :	Oscar Caballeros	ANTIGÜEDAD:	03/01/1900	(1)x(2)		
		(1)	(2)	(3)		
FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS		%	GRADO	TOTAL		
TRABAJO EN EQUIPO		26	3.00	100%		
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración.	9	3	27		
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonia ,eficiencia e integración que demuestra en su equipo de trabajo	9	3	27		
CALIDAD PERSONAL	Actitud de colaboración, espíritu de entrega al poner sus habilidades al servicio de los demas	8	3	24		
CALIDAD EN EL TRABAJO		26	3.00	100%		
EXACTITUD EN LAS FUNCIONES	Grado de precision y presentacion en el desempeño de sus funciones	9	3	27		
COMPETENCIA TECNICA	Dominio y familiarizacion de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas	8	3	24		
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico	9	3	27		
SERVICIO AL CLIENTE		20	3.00	100%		
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	10	3	30		
RELACION CON EL CLIENTE	Brindasuservicioenformaprofesional, manteniendo una relacion cordial	10	3	30		
PLANIFICACION		18	3.00	100%		
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Define las acciones a seguir durante la ejecución de sus funciones y les dan cumplimiento	9	3	27		
REPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas asi como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas	9	3	27		
SUMA:		90		273.00		
TOTAL		SUMA (3)/3 ---->		91		
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4		36		
PUNTAJE TOTAL	FACTORES	36	OBJETIVOS E INDICADORES	54	TOTAL	89.97

d) Indicadores y objetivos jefatura de reclutamiento y selección

Ficha del Colaborador		EVALUACION DEL DESEMPEÑO HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES			FECHA
540					26-may-20
NOMBRE: <u>Carlota Trujillo</u>		PUESTO: <u>Jefe de reclutamiento y selección</u>			
DEPARTAMENTO: <u>Recursos Humanos</u>		EMPRESA: <u>Grupo Sur Promociones</u>			
NOMBRE DEL JEFE: <u>Oscar Caballeros</u>		ANTIGÜEDAD <u>3 años</u>			
	(1)	(2)	(3)	(4)	
OBJETIVOS E INDICADORES A MEDIR	P	SOPORTE DE LA EVALUACION	%	GRADO	TOTAL
Cobertura de plazas vacantes en tiempo	10	Plazas descubiertas	20.8	3	62.5
Retroalimentación de los desistimientos de procesos	10	Pruebas de los desistimientos	20.8	3	62.5
Elaboración de informes de visados	10	Visados tramitados	20.8	3	62.5
Seguimiento a visados y permisos a las tiendas	9	Papelería pendiente de visados	18.8	2	37.5
Seguimiento a la actualización de descriptores	9	Funciones acordes al puesto	18.8	3	56.3
			0.0	0	0.0
				SUMA(3)	281.25
TOTAL PRIORIDAD	48	SUMA:	100.0	SUMA(3)/3->	93.75
		PUNTAJE PROMEDIO:		0.6	56.25
OBSERVACIONES					
JEFE DEL EVALUADOR		EVALUADO	EVALUADOR		
FIRMAS					

Evaluación de desempeño del asistente de reclutamiento y selección 1

a) Priorización de actividades

Lo cual fue realizado mediante el siguiente formato trasladado al jefe de inmediato en conjunto con el área de recursos humanos:



Formato 1
IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Instrucciones: Llenar el siguiente formato, colocando en el las actividades que realiza en su puesto de trabajo por favor ser lo mas especifico posible al describir sus actividades.

En el lado derecho del documento encontrará los niveles que deben ser colocados en el area de frecuencia, impacto y complejidad según corresponda.

Cualquier duda, porfavor comuniquese al departamento de Recursos Humanos

Gracias,

DATOS DE LA PERSONA QUE APORTA LA INFORMACIÓN:

Puesto:	Asistente de reclutamiento y selección	Area:	Recursos Humanos
Nombre:	Dominick González	Fecha	26/05/2020

No.	Enumere las actividades que se realizan en el puesto de trabajo	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Informes sobre vacantes cubiertas del proyecto asignado	4	4	4	20
2	Métodos de contratación	3	3	3	12
3	Fomentar una base de datos de personal anticipándose a las necesidades del entorno	4	3	3	13
4	Procesar la papelería de forma correcta de cada candidato generando 100% de confiabilidad del proceso	3	4	4	19
5	Establecer informes sobre los respaldos de contratación que validen cada una de acuerdo al puesto.	2	4	4	18
6	Informes sobre evaluaciones aplicadas durante el proceso de contratación.	5	5	5	30
7					0

b) Entrevista al jefe de inmediato del asistente de reclutamiento y selección 1.

Código de empleado	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		FECHA
490	ENTREVISTA DE RESULTADOS		26-may-20
NOMBRE:	Dominick González	PUESTO:	Asistente de reclutamiento y selección
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	EMPRESA	Grupo Sur Promociones
NOMBRE DEL JEFE :	Carlota Trujillo	ANTIGÜEDAD:	4 años
<p>Esta es una parte fundamental para el registro de la entrevista de evaluación del desempeño que debe ser completada por el jefe inmediato, donde destaque sus consideraciones mas importantes relacionadas con su desempeño del colaborador período en cuestión.</p> <p>Que factores son limitantes para mi colaborador para alcanzar mejores resultados Herramientas de trabajo Desarrollo en nuevos procesos de reclutamiento y selección</p> <p>Acciones de apoyo hacia mi colaborador para mejorar sus resultados Capacitación Definir funciones específicas</p> <p>Que apoyo necesito para ayudar a mi colaborador a mejorar sus calificaciones bajas Seguimiento al desarrollo</p>			
JEFE DEL EVALUADO		EVALUADO	
FIRMAS			

c) Comportamientos establecidos del asistente de reclutamiento y selección 1

A través de la evaluación directa al colaborador de acuerdo con lo siguiente:

Fecha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FECHA
490		JEFES A OPERATIVO ADMINISTRATIVO			26-may-20
NOMBRE:	Dominick Gozález	PUESTO:	Asistente de reclutamiento y selección		
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos	EMPRESA:	Grupo Sur Promociones		
NOMBRE DEL JEFE :	Carlota Trujillo	ANTIGÜEDAD:	4 años	(1)x(2)	
		(1)	(2)	(3)	
FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS		%	GRADO	TOTAL	
TRABAJO EN EQUIPO		28	3.00	100%	
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración.	9	3	27	
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonía ,eficiencia e integración que demuestra en su equipo de trabajo	9	3	27	
CALIDAD PERSONAL	Actitud de colaboración, espíritu de entrega al poner sus habilidades al servicio de los demas	10	3	30	
CALIDAD EN EL TRABAJO		30	3.00	100%	
EXACTITUD EN LAS FUNCIONES	Grado de precision y presentacion en el desempeño de sus funciones	10	3	30	
COMPETENCIA TECNICA	Dominio y familiarizacion de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas	10	3	30	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico	10	3	30	
SERVICIO AL CLIENTE		17	3.00	100%	
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	9	3	27	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relacion cordial	8	3	24	
PLANIFICACION		20	3.00	100%	
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Define las acciones a seguir durante la ejecución de sus funciones y les dan cumplimiento	10	3	30	
REPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas asi como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas	10	3	30	
SUMA:		95		288.00	
TOTAL		SUMA (3)/3 --->		96	
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4		38	
PUNTAJE TOTAL	FACTORES	38	OBJETIVOS E INDICADORES	55	TOTAL
					93.66

d) Indicadores y objetivos del asistente de reclutamiento y selección 1

Ficha del Colaborador		EVALUACION DEL DESEMPEÑO HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES				FECHA
490						26-may-20
NOMBRE: <u>Dominick Gozález</u>		PUESTO: <u>Asistente de reclutamiento y selección</u>				
DEPARTAMENTO: <u>Recursos Humanos</u>		EMPRESA: <u>Grupo SurPromociones</u>				
NOMBRE DEL JEFE : <u>Carlota Trujillo</u>		ANTIGÜEDAD <u>3 años</u>				
		(1)	(2)	(3)	(4)	
OBJETIVOS E INDICADORES A MEDIR	P	SOPORTE DE LA EVALUACION	%	GRADO	TOTAL	
Cobertura de plazas vacantes en tiempo	10	Cantidad de posicionamientos	26.3	3	78.9	
Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas	10	Resultados efectivos y confiables	26.3	3	78.9	
Procesos de atracción de personal	9	Tiempo en cubrir la vacante	23.7	2	47.4	
Validación de pruebas de polígrafo y socioeconómico	9	Informes físicos	23.7	3	71.1	
			0.0	3	0.0	
			0.0	0	0.0	
				SUMA(3)	276.32	
TOTAL PRIORIDAD	38	SUMA:	100.0	SUMA(3)/3->	92.11	
		PUNTAJE PROMEDIO:		0.6	55.26	
OBSERVACIONES						
JEFE DEL EVALUADOR	EVALUADO	EVALUADOR				
FIRMAS						

Evaluación de desempeño asistente de reclutamiento y selección 2

a) Priorización de actividades

Lo cual fue realizado mediante el siguiente formato trasladado al jefe de inmediato en conjunto con el área de recursos humanos:



Formato 1
IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Instrucciones: Llenar el siguiente formato, colocando en el las actividades que realiza en su puesto de trabajo por favor ser lo mas especifico posible al describir sus actividades.

En el lado derecho del documento encontrará los niveles que deben ser colocados en el area de frecuencia, impacto y complejidad según corresponda.

Cualquier duda, porfavor comuniquese al departamento de Recursos Humanos

Gracias,

DATOS DE LA PERSONA QUE APORTA LA INFORMACIÓN:

Puesto:	Asistente de reclutamiento y selección	Area:	Recursos Humanos
Nombre:	Aura Guerrero	Fecha	26/05/2020

No.	Enumere las actividades que se realizan en el puesto de trabajo	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Informes sobre vacantes cubiertas del proyecto asignado	4	4	4	20
2	Métodos de contratación	3	3	3	12
3	Fomentar una base de datos de personal anticipándose a las necesidades del entorno	4	3	3	13
4	Procesar la papelería de forma correcta de cada candidato generando 100% de confiabilidad del proceso	3	4	4	19
5	Establecer informes sobre los respaldos de contratación que validen cada una de acuerdo al puesto.	2	4	4	18
6	Informes sobre evaluaciones aplicadas durante el proceso de contratación.	5	5	5	30
7					0

b) Entrevista al jefe de inmediato del asistente de reclutamiento y selección 2.

Código de empleado	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		FECHA
445	ENTREVISTA DE RESULTADOS		26-may-20
NOMBRE:	Aura Guerrero	PUESTO:	Asistente de reclutamiento y selección
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	EMPRESA	Grupo Sur Promociones
NOMBRE DEL JEFE:	Carlota Trujillo	ANTIGÜEDAD:	5 años
<p>Esta es una parte fundamental para el registro de la entrevista de evaluación del desempeño que debe ser completada por el jefe inmediato, donde destaque sus consideraciones mas importantes relacionadas con su desempeño del colaborador período en cuestión.</p> <p>Que factores son limitantes para mi colaborador para alcanzar mejores resultados Herramientas de trabajo Desarrollo en nuevos procesos de reclutamiento y selección Organización Iniciativa Proactiva</p> <p>Acciones de apoyo hacia mi colaborador para mejorar sus resultados Capacitación</p> <p>Que apoyo necesito para ayudar a mi colaborador a mejorar sus calificaciones bajas Seguimiento a su desarrollo</p>			
JEFE DEL EVALUADO		EVALUADO	
FIRMAS			

c) Comportamientos establecidos del asistente de reclutamiento y selección 2

A través de la evaluación directa al colaborador de acuerdo con lo siguiente:

Fecha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FECHA
445		JEFES A OPERATIVO ADMINISTRATIVO			26-may-20
NOMBRE:	Aura Guerrero	PUESTO:	Asistente de reclutamiento y selección		
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos	EMPRESA:	Grupo Sur Promociones		
NOMBRE DEL JEFE :	Carlota Trujillo	ANTIGÜEDAD:	5 años	(1)x(2)	
		(1)	(2)	(3)	
FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS		%	GRADO	TOTAL	
TRABAJO EN EQUIPO		29	3.00	100%	
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración.	9	3	27	
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonia ,eficiencia e integración que demuestra en su equipo de trabajo	10	3	30	
CALIDAD PERSONAL	Actitud de colaboración, espíritu de entrega al poner sus habilidades al servicio de los demas	10	3	30	
CALIDAD EN EL TRABAJO		27	3.00	100%	
EXACTITUD EN LAS FUNCIONES	Grado de precision y presentacion en el desempeño de sus funciones	9	3	27	
COMPETENCIA TECNICA	Dominio y familiarizacion de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas	10	3	30	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico	8	3	24	
SERVICIO AL CLIENTE		19	3.00	100%	
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	9	3	27	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relacion cordial	10	3	30	
PLANIFICACION		17	3.00	100%	
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Define las acciones a seguir durante la ejecución de sus funciones y les dan cumplimiento	9	3	27	
REPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas asi como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas	8	3	24	
SUMA:		92		279.00	
TOTAL		SUMA (3)/3 --->			93
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4			37
PUNTAJE TOTAL	FACTORES	37	OBJETIVOS E INDICADORES	49	TOTAL
					86.67

d) Indicadores y objetivos del asistente de reclutamiento y selección 2

Ficha del Colaborador		EVALUACION DEL DESEMPEÑO HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES			FECHA
445					26-may-20
NOMBRE: <u>Aura Guerrero</u>		PUESTO: <u>Asistente de reclutamiento v selección</u>			
DEPARTAMENTO: <u>Recursos Humanos</u>		EMPRESA: <u>Grupo Sur Promociones</u>			
NOMBRE DEL JEFE : <u>Carlota Trujillo</u>		ANTIGÜEDAD <u>5 años</u>			
	(1)	(2)	(3)	(4)	
OBJETIVOS E INDICADORES A MEDIR	P	SOPORTE DE LA EVALUACION	%	GRADO	TOTAL
Cobertura de plazas vacantes en tiempo	10	Cantidad de posicionamientos	26.3	2	52.6
Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas	10	Resultados efectivos y confiables	26.3	2	52.6
Procesos de atracción de personal	9	Tiempo en cubrir la vacante	23.7	2	47.4
Validación de pruebas de polígrafo y socioeconómico	9	Informes físicos	23.7	4	94.7
			0.0	3	0.0
			0.0	0	0.0
				SUMA(3)	247.37
TOTAL PRIORIDAD	38	SUMA:	100.0	SUMA(3)/3->	82.46
		PUNTAJE PROMEDIO:		0.6	49.47
OBSERVACIONES					
JEFE DEL EVALUADOR		EVALUADO		EVALUADOR	
FIRMAS					

Se debe considerar que para la categorización de actividades fueron utilizados los siguientes rangos:

Nivel	Frecuencia
5	La actividad se realiza todos los días
4	La actividad se realiza al menos una vez por semana
3	La actividad se realiza al menos una vez cada quince días
2	La actividad se realiza al menos una vez al mes
1	Otros, Bimensual, trimestral, semestral

Nivel	Impacto de los errores
5	consecuencias muy graves pueden afecta a toda la organización en multiples aspectos
4	consecuencias graves pueden afectar resultados, area, procesos funcionales de la organización
3	consecuencias considerables repercuten relativamente en los resultados y trabajos de otros
2	consecuencias menores cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto
1	consecuencias minimas poco o ninguna incidencia en funciones o resultados

Nivel	Complejidad
5	Maxima complejidad actividad demanda el mayor grado de esfuerzo conocimiento y habilidad
4	alta complejidad, demanda un considerable esfuerzo, conocimiento y habilidad
3	complejidad moderada demanda un grado moderado de esfuerzo, conocimiento y habilidad
2	baja complejidad la actividad requiere un minimo nivle de esfuerzo, conocimiento y habilidad
1	minimo complejidad la actividad requiere un minimo de esfuerzo, conocimiento y habilidad

Anexo 5

Mapeo de talento 9boxes

Esta herramienta es fundamental para poder determinar en qué cuadrante se debe ubicar a cada persona de la organización desde altos potenciales que deben desarrollarse hasta el personal que se debe prescindir de sus servicios:

Por lo que se deben seguir los siguientes pasos tomando siempre como base los resultados de las evaluaciones de desempeño:

a. En la primera parte se debe registrar los datos del colaborador siendo de importancia considerando:

- Nombre: se identifica al colaborador
- Departamento: verificar al área que corresponde
- Puesto: validar el puesto que desempeña actualmente
- Antigüedad: nos permite determinar cuánto conoce de la organización
- Generación: esto contribuye a verificar su forma de aprendizaje y adaptación al aprendizaje y cambios
- Género: es un dato de requisito
- Nivel académico: es importante tomar en cuenta experiencia y estudios realizados
- Llamadas de atención: para verificar si ha tenido inconvenientes graves

Nombre	Departamento	Puesto	Antigüedad (años)	Generación	Género	Nivel académico	Asesorías / llamadas de atención	Fecha	Motivo

En esta parte se registrarán los resultados de sus evaluaciones anteriores como referencia de los posible avances o retroceso que ha tenido el colaborador se debe realizar el promedio y colocarlo en resultado de evaluación de desempeño

El cuadrante por tomarse en consideración es el siguiente:

Tendencias de Desempeño *	Superior	Q6 Desempeño superior / Potencial bajo: ESPECIALISTA	Q8 Desempeño superior / Potencial normal: ALTO RENDIMIENTO	Q9 Desempeño superior / Potencial superior: TOP TALENT
	Normal	Q3 Desempeño normal / Potencial bajo: ESPECIALISTA EMERGENTE	Q5 Desempeño normal / Potencial normal: MIEMBRO CLAVE	Q7 Desempeño normal / Potencial superior: TALENTO EN DESARROLLO
	Bajo	Q1 Desempeño bajo / Potencial bajo: BAJO RENDIMIENTO	Q2 Desempeño bajo / Potencial normal: DESEMPEÑO INCONSISTENTE	Q4 Desempeño bajo / Potencial superior: NUEVOS INGRESOS O NUEVOS ASCENSOS
		Bajo	Normal	Superior

Tendencias de Potencial

El cual determina cómo clasificar a los colaboradores de acuerdo con el significado de cada cuadrante explicado en el marco teórico.

Aplicación del 9boxes al departamento de recursos humanos

1. Información general requerida, nombre, departamento, puesto, antigüedad, generación, género, nivel académico, llamadas de atención (fecha y motivo)

INFORMACION GENERAL									
Nombre	Departamento	Puesto	Antigüedad (años)	Generación	Género	Nivel académico	Asesorías / llamadas de atención	fecha	motivo
Elizabet Galvez	Recursos Humanos	Jefe de recursos humanos	6	Generación Y: 1983-1995	F	Universidad incompleta	N/A		
Doris Ovando	Recursos Humanos	Asistente de recursos humanos	5	Generación Y: 1983-1995	F	Diversificado	N/A		
Carlota Trujillo	Recursos Humanos	Jefe de reclutamiento y selección	3	Generación Y: 1983-1995	F	Universidad incompleta	N/A		
Dominick González	Recursos Humanos	Asistente de reclutamiento y selección	4	Generación Y: 1983-1995	F	Diversificado	N/A		
Aura Guerrero	Recursos Humanos	Asistente de reclutamiento y selección	5	Generación Y: 1983-1995	F	Diversificado	N/A		

Fuente: Licda. Karla Krings. (2019)

2. Registro de las evaluaciones de desempeño de años anteriores y año actual. Se recomienda tener como mínimo 5 años de referencia.

Nombre	DESEMPEÑO ED					Resultado ED
	2016	2017	2018	2019	2020	
Elizabet Galvez	90	95	97	97	95	95
Doris Ovando	88	91	91	89	90	90
Carlota Trujillo	0	0	95	93	92	93
Dominick González	0	92	92	94	93	93
Aura Guerrero	88	90	92	88	86	89

Fuente: Licda. Karla Krings. (2019)

3. Competencias blandas y potenciales, estas se evalúan por recursos humanos en conjunto con el jefe de inmediato.

Nombre	COMPETENCIAS BLANDAS			Resultado CB	POTENCIAL			Resultado Potencial	Resultado Final	Q final	Acciones a seguir
	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3		Agilidad para aprender	Aspiraciones de logro	Actitud de compromiso				
Elizabet Galvez	95	95	97	287	95	95	96	288	223	5	Experto
Doris Ovando	95	92	93	270	90	92	95	277	212	7	Mentoring / Coaching
Carola Trujillo	88	94	95	277	93	95	94	282	217	8	Plan de sucesión
Dominik González	90	95	95	280	95	97	95	287	220	6	Posición correcta
Aura Guerrero	94	90	90	264	90	92	90	272	208	5	Nuevo posición

Fuente: Licda. Karla Krings. (2019)

Anexo 6

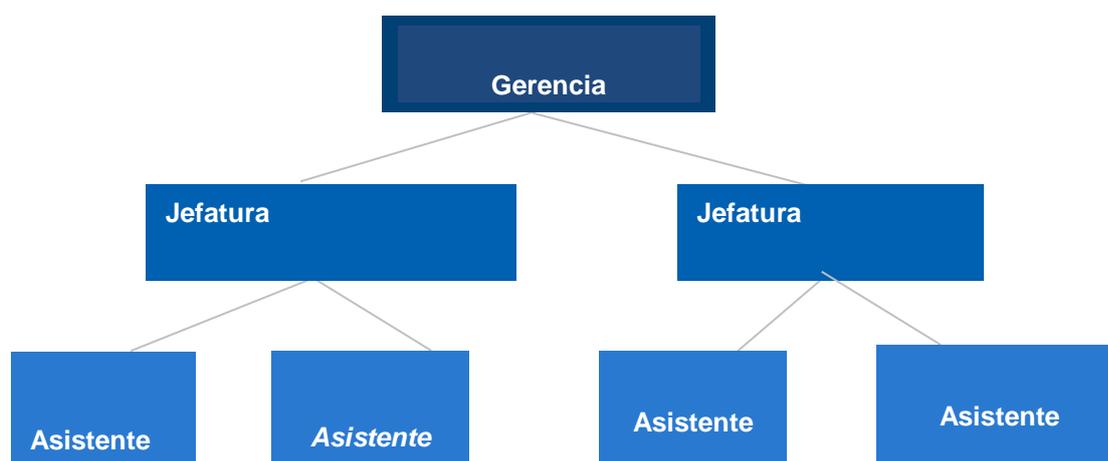
Plan de sucesión

Considerando que los planes de sucesión son importantes para identificar a los puestos claves que puede preceder antes la vacante de algún puesto es importante considerar realizar de forma adecuada los siguientes pasos:

Identificación de las familias de puestos:

Se deben determinar los puestos críticos dentro de un organigrama, indicando brevemente cómo quedaría la posición si la persona quien lo ocupa se retira.

Por ejemplo:



Cambios en el personal clave

En este punto se debe realizar un listado con cada puesto de la empresa y de las personas que posiblemente podrían ascender en caso de darse una sucesión.

Cargo	Nombre	Habilidades requeridas	Formación necesaria

En este punto también se deben considerar:

- a) Las condiciones de los perfiles y descriptores de puestos para realizar una sucesión.
- b) Al establecerse una sucesión se debe modificar el contrato de trabajo del colaborador con las nuevas condiciones.
- c) Validar si con la nueva posición no se deben extender contratos adicionales como podría ser un acuerdo de confidencialidad

Calendario de sucesión

Posteriormente se debe calendarizar y detallar cada fase del proceso de sucesión.

Fase	Puntos de acción de sucesión	Fecha de inicio	Fecha de finalización

En este apartado se debe de colocar:

- a) Una breve descripción de la fase a realizar
- b) Cuáles deberían ser los puntos de acción de sucesión que se deben de complementar para esta fase en particular
- c) Fecha de inicio y finalización

Contingencia/gestión de riesgos

Dentro de este punto se debe detallar cada riesgo del plan de sucesión juntamente con otras contingencias que puedan generarse:

Anexo 7

Herramienta para la elaboración adecuada de un diagnóstico del plan de carrera

La cual es fundamental para dirigir de forma correcta tanto la elaboración como la implementación de un adecuado plan de carrera

DIAGNOSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA						
Puesto	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	Edad				
Departamento	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	Estado civil				
Antigüedad	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	Escolaridad				
Personal a cargo						
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>			SI	NO		
SI	NO					
Instrucciones						
De acuerdo a las siguiente preguntas seleccione una opción y marquelas con una X, y complete aquellas en las cuales se solicita su criterio.						
1. Conoce la definición de un plan de carrera		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Si</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">No</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> <td style="width: 50%;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </table>	Si	No	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Si	No					
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>					
2. Conoce los cuadros de sucesión		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> <td style="width: 50%;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </table>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>					
3. Sabe si la empresa cuenta con un plan de carrera para realizar promociones o desarrollar colaboradores		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> <td style="width: 50%;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </table>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>					
4. Conoce el proceso que la empresa realizar para realizar promociones		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> <td style="width: 50%;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </table>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>					
5. Considera que la empresa se puede beneficiar si emplea un plan de carrera de forma adecuada con lo siguiente:						
Incremento en la motivación de empleados	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>					
Establece un mejor clima laboral	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>					
Disminución de la tasa de rotación	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>					
Ser equitativos en el proceso de selección	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>					
Mejor cobertura de plazas	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>					
Disminuye la curva de aprendizaje	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>					
Incremento de lealtad y compromiso en los trabajadores	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>					

Elementos de un plan de carrera

6. Que elementos considera importante para la elaboración de un manual de plan de carrera

Justificación	
Objetivos	
Evaluaciones de desempeño	
Descripción del proceso para aplicar un plan de carrera	
Observaciones	

7. De acuerdo a lo siguiente enumere de 1 a 10 según su importancia de los datos que debe contener un manual siendo 1 lo más importante y 10 menos importante

Nombre del colaborador		Experiencia	
Puesto		Posibles reemplazos	
Departamento		Cuadros de sucesión	
Escolaridad		Necesidades de capacitación	
Antigüedad		Plazo estimado de la promoción	

8. Que competencias considera importante que debe tener un colaborador marque con X

Trabajo en equipo		Comunicación efectiva	
Atención al cliente		Liderazgo	
Resolución de conflictos		Innovación	
Orientación a resultados		Iniciativa propia	
Compromiso, integridad y lealtad		Capacidad para trabajar bajo presión	

9. Mencione 3 personas y 3 departamentos que deberían desarrollar un plan de carrera

1 _____	1 _____
2 _____	2 _____
3 _____	3 _____

10. Como establecería el orden adecuado del procedimiento en la elaboración de cuadros de sucesión iniciando en 1.

Determinar cantidad de puesto	
Identificar puestos claves	
Posibles sucesores de puestos críticos	
Identificar colaboradores clave	

11. Considera que alguno de los siguientes elementos es indispensable para elegir a un candidato.

Competencias		Puesto actual	
Experiencia		Logros obtenidos	
Escolaridad		Otros	
Antigüedad			

Capactiación y formación

12. Actualmente reciben algún tipo de capacitación

Siempre	
Ocasionalmente	
Rara vez	
Nunca	

13. Cada cuanto reciben capacitación

14. Cuando fue la última vez que fue capacitado y cual era el tema:

15. Considera que las capacitaciones que ha recibido le han ayudado a la resolución de problemas en su puesto de trabajo:

15. Las últimas capacitaciones recibidas estaban enfocadas en:

Temas administrativos		Tema:
Operativos		
De formación		
de Carrera		

16. Las capacitaciones recibidas normalmente en donde se llevan a cabo:

Dentro de las instalaciones de trabajo	
Fuera de las instalaciones de trabajo	

17. Las capacitaciones normamente se reciben:

Dentro del horario laboral	
Fuera del horario laboral	

Anexo 8

Manual del plan de carrera para el personal administrativo de una empresa de Outsourcing

MANUAL DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING

INTRODUCCION

El manual de plan de carrera se encuentra enfocado para el personal administrativo de la empresa, con el objetivo de proporcionar a los colaboradores un proceso adecuado para realizar alguna promoción, ascenso o traslado con base a sus competencias y desempeño laboral, proporcionando preparación y especialización para el desarrollo de los puestos futuros.

Considerando la carrera profesional como secuencia individual de comportamientos y actitudes asociados a sus propias experiencias y actividades relativas a sus funciones, lo cual se encuentra acompañado de crecimiento, adquisición constante de las capacidades de la persona. Para poder desarrollar este proceso de forma efectiva es indispensable el apoyo y oportunidades que proporcione la empresa por lo que la colaboración debe ser de ambas vías.

Con base a lo anterior la organización desea enfocarse en el bien y crecimiento profesional de sus colaboradores por medio de un plan de carrera que garantice un futuro brillante.

OBJETIVOS

Objetivo general

Incorporar al talento humano con alto potencial a un programa de desarrollo, con la finalidad que los colaboradores se sientan motivados para lograr el alcance de sus objetivos alineados a los personales incrementando la productividad de forma efectiva.

Objetivos específicos

Identificación de las áreas de desarrollo del personal en concordancia con su experiencia y preparación.

Incrementar el desenvolvimiento y empoderamiento de cada trabajador en su puesto de trabajo.

Dar a conocer a todos los colaboradores las oportunidades de crecimiento posibles, así como los requisitos y procesos para poder aplicar.

Estrategias

Establecer nuevas alternativas en los procesos administrativos para desarrollar la creatividad de cada colaborador.

Integrar de forma gradual a cada una de las áreas para reforzar el trabajo en equipo, de acuerdo con la estrategia 1.

Políticas

Para estar dentro de un plan de carrera se debe considerar lo siguiente:

1. El colaborador debe tener como mínimo 6 meses dentro de la organización.
2. Si el colaborador no ha realizado alguna evaluación de desempeño durante los primeros 6 meses se le deberá realizar inmediatamente.

3. Se debe validar que cumpla con el perfil y descriptor de puestos a la plaza que está ocupando
4. El área de recursos humanos deberán informar al jefe de inmediato que el subalterno se encuentra en un plan de carrera.
5. El colaborador debe estar en constante capacitación y formación dentro de la organización.
6. Recursos humanos debe brindar el seguimiento correspondiente al colaborador del plan de carrera.
7. El plan debe estar respaldado por el jefe de área del colaborador y el jefe de recursos humanos.
8. El colaborador debe firmar un acuerdo de compromiso con el plan de carrera que se ejecutará para su desarrollo.

Responsables del plan de carrera

Gerente y/o jefe de Recursos Humanos: se debe encargar que por el adecuado desarrollo y ejecución del plan de carrera de los colaboradores que se encuentren implicados.

Jefe de área y recursos humanos: será el responsable de brindar retroalimentación respecto a la evaluación de desempeño y área de mejora.

Herramientas para realizar un plan de carrera

Los elementos indispensables para iniciar un adecuado proceso en la elaboración de un plan de carrera deben ser las siguientes:

- Descriptor de puestos
- Perfil de puestos
- Catálogo de competencias
- Evaluación de desempeño
- Formatos de cuadros de sucesión

- a) Puesto crítico: puestos a los que se deben buscar reemplazos, ya que por la complejidad de las funciones no puede quedar descubierta la posición.
- b) Nombre del titular: quien actualmente cubre la posición.
- c) Reemplazo nombre: es el colaborador potencial para cubrir dicha posición.
- d) Reemplazo puesto: es la posición que ocupa la persona actualmente.
- e) Edad: del posible reemplazo.
- f) Escolaridad: del posible reemplazo.
- g) Experiencia: debe plasmarse en tiempo real (años, meses, días).
- h) Desempeño: se debe colocar la nota promedio de las evaluaciones realizadas.
- i) Nivel de competencias: habilidad para desarrollarlas y aplicarlas.
- j) Alcance de KPI's: lo cual está relacionado al alcance de objetivos.

8. Anexo

Plan de carrera individual

Fecha:					
PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL					
Nombre: _____					
Departamento: _____					
Jefe de inmediato: _____					
Posición actual	Fecha deseada para alcanzar la posición				
Tiempo	la posición				
Depto. De nueva posición					
Conocimientos y competencias requeridas de la posición a ocupar					
Valorar dentro de un rango de 1 a 10 siendo 10 la puntuación más elevada y 1 el mínimo					
Conocimientos	Competencias				
Nivel	Nivel				
Requisitos: _____					
Objetivos	Plazo				
Planificación para el logro de metas profesionales					
_____	_____				
_____	_____				
_____	_____				
Áreas de reforzamiento					
Temas	Conocimiento y/o competencia	Método a utilizar	Tiempo de desarrollo	Tutor (nombre y puesto)	Firma del potencial
		Entrenamiento			
		Formación			
		Capacitación inter			
		Capacitación exter			
		Autodesarrollo			
		Coaching			
Firma Colaborador		_____			
Firma jefe Recursos humanos		_____			

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: análisis y descripción de puestos	21
Figura 2: cuadrante del 9boxes	23
Figura 3: resultados del 9boxes	51
Figura 4: procedimiento de un plan de carrera	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: validación del alcance y tiempos de las funciones del jefe de recursos humanos	38
Tabla 2: validación del alcance y tiempos de las funciones del asistente de recursos humanos	38
Tabla 3: validación del alcance y tiempos de las funciones del jefe de reclutamiento y selección	39
Tabla 4: validación del alcance y tiempos de las funciones de los asistentes de reclutamiento y selección	39
Tabla 5: encuesta sobre la motivación	45
Tabla 6: resultados de la evaluación del desempeño	49