

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL, PARA UNA EMPRESA QUE SE
DEDICA A LA MANUFACTURA DE ARTÍCULOS DE PIEDRA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA**

POR:

SERGIO ROBERTO BARRIOS SANDOVAL

ASESORADO POR EL ING. FRISLEY WILLIAM MENDIZABAL TANCHEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

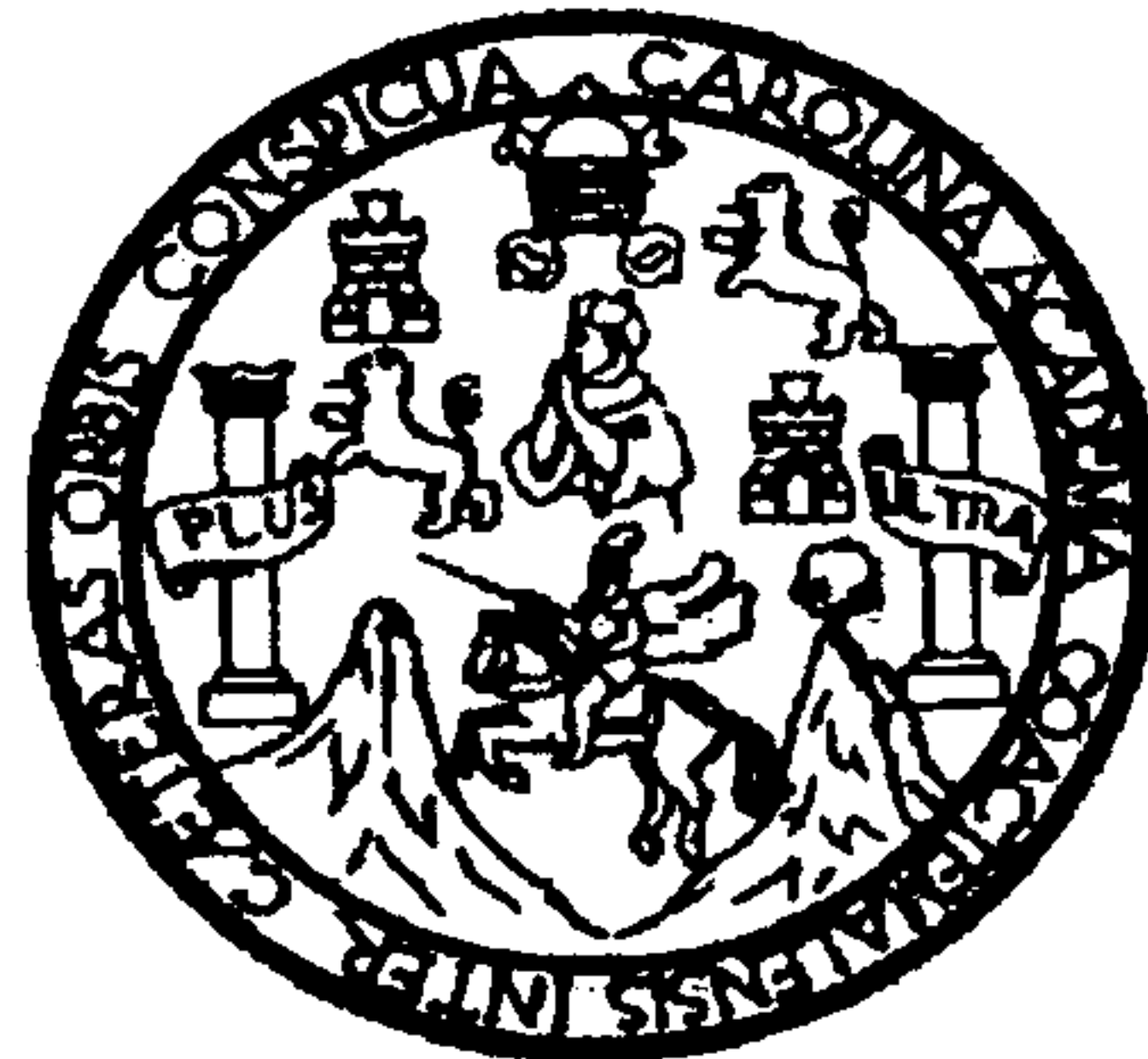
GUATEMALA, MAYO DE 2009

**PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central**

DL
08
T(8865)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO: | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| VOCAL I: | Inga. Glenda Patricia García Soria |
| VOCAL II: | Inga. Alba Maritza Guerrero de López |
| VOCAL III: | Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón |
| VOCAL IV: | Br. José Milton De León Bran |
| VOCAL V: | Br. Isaac Sultán Mejía |
| SECRETARIA: | Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|--------------|-------------------------------------|
| DECANO: | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| EXAMINADORA: | Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas |
| EXAMINADORA: | Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña |
| EXAMINADOR: | Ing. Erwin Danilo González Trejo |
| SECRETARIA: | Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA MANUFACTURA DE ARTÍCULOS DE PIEDRA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de mayo de 2008.



Sergio Roberto Barrios Sandoval

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería USAC
Presente

Estimado Ingeniero Gómez:

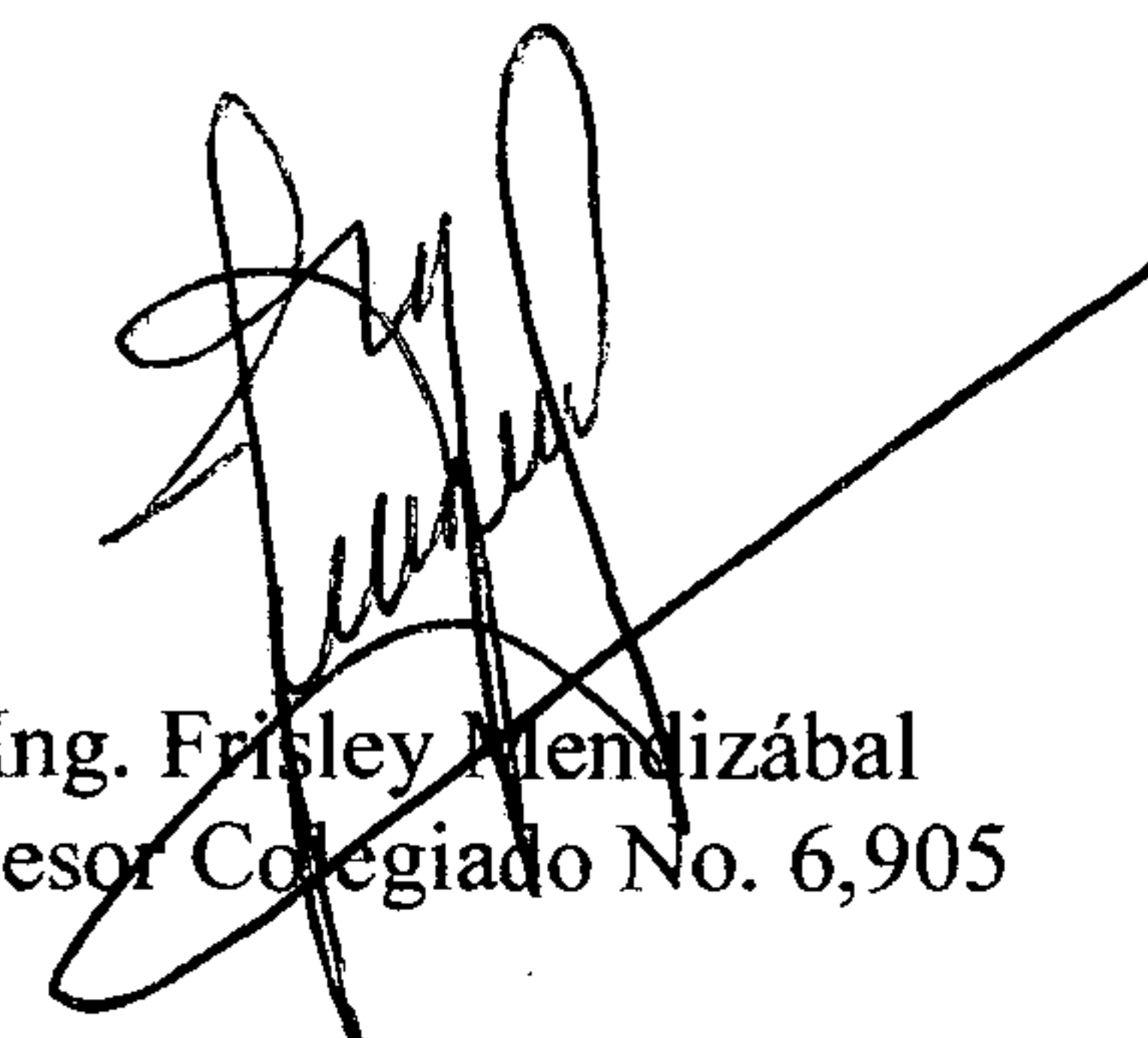
Por este medio atentamente, le informo que como asesor del trabajo de graduación del estudiante Sergio Roberto Barrios Sandoval de la carrera de ingeniería industrial.

Asesore y revise el informe final del trabajo de graduación titulado: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA MANUFACTURA DE ARTICULOS DE PIEDRA.

En tal virtud, lo doy como APROBADO, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular me es grato subscribirme

Atentamente,



Ing. Frisley Mendizábal
Asesor Colegiado No. 6,905

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA MANUFACTURA DE ARTÍCULOS DE PIEDRA**, presentado por el estudiante universitario **Sergio Roberto Barrios Sandoval**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial


Guatemala, febrero de 2009

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA MANUFACTURA DE ARTÍCULOS DE PIEDRA**, presentado por el estudiante universitario Sergio Roberto Barrios Sandoval, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.129-09

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA MANUFACTURA DE ARTÍCULOS DE PIEDRA**, presentado por el estudiante universitario **Sergio Roberto Barrios Sandoval**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, mayo de 2009.

/cc

ACTO QUE DEDICO A

- Dios y la Virgen** Por todas las fortalezas y bendiciones que me han dado durante mi vida.
- Mis padres** Mariela Sandoval, que por su esfuerzo he logrado todo lo que soy hasta ahora, y Arnulfo Barrios (q.e.p.d.) este triunfo también va para él.
- Mis hermanos** Rene y Juan José, que este triunfo sea un ejemplo para ellos.
- Mis abuelitos** Carmen Barrios y Socorro Sandoval, por su cariño y apoyo, los quiero mucho.
- Mis tíos** Arnoldo M. Sandoval, Wilman Robles, William Sandoval, Ninet de Sandoval, Francis Sandoval y Shirley de Villagrán, por toda su sabiduría y consejos.
- Mis primos** Para que sea una motivación y así logren sus sueños.
- Mi novia** Por su amor y por haberme apoyado para culminar mi carrera.
- Mis amigos** Eddy, Oswaldo, Wilfredo, José Perdomo, José Solares, Danny, Walter, Luis Pedro, Juan Carlos, Rita, Gaby, Max, Morel, Billy, Nordy, Karla, Roberto, Luis Miguel, Oscar, Marcos, Danilo, Darwin (q.e.p.d.), que Dios los bendiga y los proteja, gracias por ser parte de mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

Ing. Frisley Mendizábal

Por su tiempo y dedicación en la asesoría de este trabajo de graduación.

Ing. Francisco Gómez

Por su apoyo en mi formación académica.

Ing. Byron Chocooj

Por su apoyo y ayuda para la realización de este trabajo de graduación.

La USAC

Casa de estudios que me ha forjado como profesional y me ha preparado para el camino que debo recorrer.

La Facultad de Ingeniería

Por todos los conocimientos y momentos inolvidables que he adquirido y que pondré en práctica.

Empresa Piedras Decorativas

Por haberme permitido realizar el presente trabajo de graduación.

Toda mi familia

Por ser la parte motivadora que ha contribuido a que yo siga adelante.

| | | | |
|-----|---------|---|----|
| | 1.2.4.2 | Sistemas de reclutamiento externo | 15 |
| | 1.2.5 | Entorno del reclutamiento | 16 |
| | 1.2.6 | Límites y desafíos del reclutamiento | 18 |
| | 1.2.7 | Fuentes del reclutamiento | 19 |
| 1.3 | | Selección del personal | 21 |
| | 1.3.1 | Concepto de selección de personal | 21 |
| | 1.3.2 | Importancia de una selección cuidadosa | 22 |
| | 1.3.3 | Pasos para validar una prueba de selección | 23 |
| | 1.3.4 | Objetivos de la selección de personal | 24 |
| | 1.3.5 | Razón de la selección | 26 |
| | 1.3.6 | Comprobación de referencias | 26 |
| | 1.3.7 | Entrevistas | 29 |
| | | 1.3.7.1 Tipos de entrevistas | 30 |
| | | 1.3.7.2 Factores que afectan la utilidad de de una entrevista | 31 |
| | | 1.3.7.3 Pasos de la entrevista | 32 |
| 1.4 | | Contratación | 33 |
| 1.5 | | Evaluación del desempeño | 34 |
| | 1.5.1 | Pasos para la evaluación del desempeño | 36 |
| | 1.5.2 | Usos, objetivos, beneficios, principios, finalidades, enfoques y elementos de la evaluación del desempeño | 36 |
| | 1.5.3 | Métodos de la evaluación del desempeño | 42 |
| | | 1.5.3.1 Métodos de escala gráfica | 42 |
| | | 1.5.3.2 Métodos de evaluación del desempeño 360 grados y 180 grados | 43 |
| | | 1.5.3.2.1 Evaluación 360 grados | 43 |
| | | 1.5.3.2.2 Evaluación 180 grados | 44 |
| | | 1.5.3.3 Método de autoevaluación | 44 |

| | | |
|----------|--|----|
| 1.5.4 | Estándares y mediciones de desempeño | 44 |
| 1.5.5 | Proceso de evaluación | 45 |
| 1.5.5.1 | Capacitar a evaluadores | 46 |
| 1.5.5.2 | Realización de la evaluación | 47 |
| 1.5.5.3 | Análisis de evaluación | 47 |
| 1.5.6 | La entrevista | 48 |
| 1.5.6.1 | La entrevista de evaluación | 48 |
| 1.5.6.2 | Propósitos de las entrevistas | 49 |
| 1.5.6.3 | Principios de una entrevista de evaluación | 49 |
| 1.5.7 | Como elegir el método de evaluación del desempeño que debo usar | 50 |
| 1.5.8 | El fracaso de los programas de evaluación del desempeño | 50 |
| 1.5.9 | Problemas que afectan la evaluación del desempeño | 50 |
| 2 | SITUACIÓN ACTUAL | |
| 2.1 | Evaluación | 53 |
| 2.1.1 | Método utilizado para el reclutamiento de personal | 53 |
| 2.1.2 | Descripción de puestos de trabajo | 54 |
| 2.2 | Análisis | 54 |
| 2.2.1 | Análisis de reclutamiento | 54 |
| 2.2.2 | Análisis de selección | 54 |
| 2.2.3 | Análisis de la contratación | 55 |
| 2.2.4 | Análisis de la evaluación del desempeño | 55 |
| 2.3 | Sistema de reclutamiento actual | 55 |
| 2.4 | Sistema de selección actual | 55 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.5 | Desventajas de no contar con un sistema de evaluación del desempeño | 56 |
| 2.5.1 | No poder proveer de elementos para toma de decisiones, en cuanto a otorgar aumentos, ascensos, promociones etc. | 56 |
| 2.5.2 | No identificar necesidades de capacitación | 57 |
| 2.5.3 | No existe un sistema de evaluación que permita calificar al personal y estimular la eficiencia | 57 |
| 2.5.4 | No poder identificar las áreas de superación del recurso humano con que cuenta la Empresa | 57 |
| 2.5.5 | No definir un proceso correctivo de las deficiencias individuales y organizacionales | 58 |

3 DISEÑO DEL SISTEMA PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

| | | |
|---------|--|----|
| 3.1 | Planificación de recursos humanos | 59 |
| 3.1.1 | Objetivo | 62 |
| 3.2 | Oferta de trabajo | 62 |
| 3.2.1 | Aplicación | 62 |
| 3.3 | Demanda de trabajo | 63 |
| 3.3.1 | Proceso de reclutamiento del personal | 63 |
| 3.3.1.1 | Determinación del método a utilizar | 65 |
| 3.3.1.2 | Formas de realizar el reclutamiento | 65 |
| 3.3.1.3 | Medio para realizar el reclutamiento | 66 |
| 3.3.2 | Proceso de selección | 67 |
| 3.3.2.1 | Identificar al personal idóneo | 69 |
| 3.4 | Exigencias del proceso de contratación | 71 |
| 3.4.1 | Determinar las características en cuanto a | |

| | | |
|----------|---|----|
| | rendimiento | 72 |
| 3.4.2 | Evaluar el nivel de motivación de los candidatos | 73 |
| 3.4.3 | Determinar quien debe de tomar la decisión de selección y contratación | 74 |
| 3.5 | Descripción de puestos | 75 |
| 3.5.1 | Importancia | 78 |
| 3.6 | Proceso de orientación | 79 |
| 4 | IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA | |
| 4.1 | Recepción de solicitud de empleo | 81 |
| 4.1.1 | Vía presencial | 87 |
| 4.1.2 | Vía Internet | 87 |
| 4.2 | Recepción de currículo vitae | 87 |
| 4.3 | Consulta del perfil del puesto | 90 |
| 4.4 | Realización de pruebas | 93 |
| 4.4.1 | De habilidad | 94 |
| 4.4.2 | De personalidad | 95 |
| 4.4.3 | Psicológica | 96 |
| 4.5 | Entrevistas de selección | 96 |
| 4.5.1 | Tipos de entrevistas | 97 |
| 4.5.1.1 | Estructuradas | 97 |
| 4.5.1.2 | No estructuradas | 98 |
| 4.5.1.3 | Mixtas | 98 |
| 4.5.2 | Etapas de entrevista | 98 |
| 4.5.2.1 | Creación de un ambiente de confianza | 99 |
| 4.5.2.2 | Intercambio de información | 99 |
| 4.5.2.3 | Terminación | 99 |

| | | | |
|----------|---------|--|-----|
| | 4.5.2.4 | Evaluación | 99 |
| 4.6 | | Toma de decisión | 101 |
| 4.7 | | Comprobación de referencias personales | 102 |
| 4.8 | | Comprobación de referencias laborales | 102 |
| 4.9 | | Entrevista final y presentación de oferta | 103 |
| 4.10 | | Contratación | 104 |
| 4.11 | | Entrega de descripción del puesto de trabajo | 104 |
| 5 | | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | |
| 5.1 | | Sistema de evaluación | 108 |
| | 5.1.1 | Objetivo | 108 |
| | 5.1.2 | Tipos de evaluadores que pueden existir | 110 |
| | 5.1.3 | La responsabilidad de la evaluación | 111 |
| | 5.1.4 | Fuentes de error de la evaluación | 112 |
| | 5.1.5 | Clasificación de evaluadores | 112 |
| | 5.1.6 | Tiempo y duración | 113 |
| 5.2 | | Método propuesto 180 grados | 114 |
| | 5.2.1 | Ventajas del método | 114 |
| | 5.2.2 | Evaluadores | 114 |
| | 5.2.3 | Pasos para aplicar una valoración 180 grados | 115 |
| | 5.2.4 | Modalidades de evaluación | 115 |
| 5.3 | | Aplicación | 116 |
| 5.4 | | Sugerencias | 117 |
| | 5.4.1 | A la empresa | 117 |
| | 5.4.2 | Al evaluador | 118 |
| | 5.4.3 | Al evaluado | 119 |
| 5.5 | | Proceso de evaluar el desempeño | 120 |
| | 5.5.1 | Criterios de desempeño a evaluar | 120 |
| | 5.5.2 | Aspectos a considerar en caso hubiera | |

| | | |
|----------|--|-----|
| | cualquier eventualidad | 124 |
| 5.5.3 | responsabilidades del personal de la empresa | 125 |
| 5.5.3.1 | Responsabilidades del trabajador | 125 |
| 5.5.3.2 | Responsabilidades de la jefatura evaluadora (jefe inmediato del empleado evaluado) | 126 |
| 5.5.3.3 | Responsabilidades del departamento de recursos humanos | 127 |
| 5.5.4 | Instrumentos para la evaluación del desempeño | 128 |
| 5.5.4.1 | Diferentes instrumentos de E.D. | 129 |
| 5.5.5 | Información de resultados | 136 |
| 5.5.6 | Interpretación de resultados | 136 |
| 5.5.6.1 | Detección de necesidades de capacitación | 136 |
| 5.5.6.2 | Detección de posibles aumentos o promociones | 137 |
| 5.5.6.3 | Interpretación de un régimen disciplinario | 137 |
| 5.6 | Recursos para la implementación | 137 |
| 5.6.1 | Humanos | 137 |
| 5.6.2 | Económicos | 138 |
| 5.6.3 | Tecnológicos | 138 |
| 5.7 | Funcionamiento del sistema de evaluación | 138 |
| 5.8 | Responsabilidad de la evaluación | 139 |
| 5.9 | Tiempo para realizar evaluación | 139 |
| 6 | MEJORA CONTINUA | |
| 6.1 | Reclutamiento, selección y contratación de personal | 141 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 6.1.1 | Visión global de hacia dónde se debe encaminar el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal | 141 |
| 6.1.2 | Características de los sistemas informáticos en la gestión de recursos humanos | 142 |
| 6.1.3 | Pasos para diseñar un sistema de información de reclutamiento, selección y contratación | 143 |
| 6.1.4 | Enfoques utilizados en el sistema de Información de reclutamiento, selección y contratación de personal | 145 |
| 6.2 | Evaluación del desempeño | 145 |
| 6.2.1 | Proceso de retroalimentación | 145 |
| 6.2.1.1 | Al trabajador | 146 |
| 6.2.1.1.1 | Reconocer logros | 146 |
| 6.2.1.1.2 | Identificar resultados no deseados | 147 |
| 6.2.1.2 | Directivos | 147 |
| 6.2.2 | Recomendaciones para el proceso de retroalimentación | 147 |
| 6.2.3 | Áreas que abarca la retroalimentación | 148 |
| 6.2.3.1 | Porcentaje del nivel del desempeño | 148 |
| 6.2.3.2 | Elaboración del plan de mejora | 148 |
| 6.2.3.3 | Conformidad y seguimiento | 148 |
| 7 | SEGUIMIENTO | |
| 7.1 | Formatos de control | 149 |
| 7.1.1 | Para reclutamiento, selección y contratación Personal | 149 |
| 7.1.1.1 | Personal reclutado | 149 |

| | | |
|---------|---------------------------------|------------|
| 7.1.1.2 | Entrevistas y evaluaciones | 150 |
| 7.1.1.3 | Personal seleccionado | 150 |
| 7.1.1.4 | Personal contratado | 150 |
| 7.1.2 | Para evaluación del desempeño | 154 |
| 7.1.2.1 | Retroalimentación | 154 |
| 7.1.2.2 | Plan de mejoramiento | 155 |
| 7.1.2.3 | Capacitaciones | 155 |
| 7.2 | Características del seguimiento | 156 |
| 7.3 | Fortalecimiento del seguimiento | 157 |
| | CONCLUSIONES | 159 |
| | RECOMENDACIONES | 161 |
| | BIBLIOGRAFÍAS | 163 |
| | ANEXOS | 165 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|----|--|-----|
| 1 | Organigrama general de la empresa "Piedras Decorativas" | 3 |
| 2 | Cuestionario para el análisis de puestos usado para elaborar las descripciones de los mismos | 9 |
| 3 | Forma de anuncio de puesto de trabajo | 14 |
| 4 | Forma para comprobar referencias | 28 |
| 5 | Planificación de Recursos Humanos | 60 |
| 6 | Pirámide Ocupacional | 66 |
| 7 | Fórmula para determinar rendimiento | 74 |
| 8 | Formato de solicitud de empleo | 82 |
| 9 | Formato de currículum vitae | 88 |
| 10 | Formato de perfil del puesto de trabajo | 91 |
| 11 | Proceso de relación interpersonal en una entrevista | 97 |
| 12 | Objetivos de la evaluación del desempeño | 110 |
| 13 | Clasificación de los evaluadores | 113 |

TABLAS

| | | |
|------|--|-----|
| I | Guía para realizar una entrevista eficaz | 101 |
| II | Formato de descripción del puesto de trabajo | 106 |
| III | Modalidades de evaluación | 116 |
| IV | Instrumento para la evaluación del desempeño | 130 |
| V | Formato para verificar la aplicación del proceso | 151 |
| VI | Control de evaluaciones a empleados | 154 |
| VII | Aspectos importantes en el Plan de Mejora | 155 |
| VIII | Características del seguimiento y la evaluación | 156 |
| IX | Beneficios previstos del fortalecimiento del seguimiento | 157 |

GLOSARIO

| | |
|----------------------------------|--|
| Bitácora | Lista diaria que hace cada trabajador de cada actividad que realiza, así como del tiempo que se tarda en cada una de ellas. |
| Calificación | Capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. |
| Capacitar | Facultar o comisionar a una persona para hacer algo. |
| Cierre | Es previo a finalizar una entrevista, se le da la oportunidad al entrevistado para que realice las preguntas que crea necesarias para el empleo. |
| Cualificación | Categoría en la que se clasifica un trabajo, según su formación y experiencia. |
| Desarrollo organizacional | Es el esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. |
| Desempeño | Es la actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan y evalúan los resultados alcanzados y los |

comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados.

Dotación

Acción y efecto de asignar el número de empleados conveniente para prestar servicio.

Eficacia

Alcance de los objetivos o metas trazados por la empresa o persona.

Eficiencia

Es la relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo, debe reflejar todo el ciclo recursos-proceso-resultado.

Estrategia

Es la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos indicados.

Evaluación del rendimiento

Es el proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es un indicador del estilo directivo existente en la organización.

Ítems

Elementos de un test cuyo resultado acertado interviene en la calificación general.

| | |
|-------------------------------|---|
| Liderazgo | Es la capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas meta. |
| Misión | Propósito o razón de existir de una organización. |
| Módulo | Partes en que se dividen los diferentes tipos de trabajo dentro de una empresa. |
| Organización | Es todo grupo estructurado de personas reunidas para alcanzar ciertas metas que no podrían cumplir individualmente. |
| Perfil profesiográfico | Es la representación gráfica de las aptitudes exigidas para un puesto de trabajo, con la determinación de niveles óptimos de dichas exigencias. |
| Planeación estratégica | Son las decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera en que se utilizan los recursos. |
| Políticas | Reglas, prácticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribución de una organización. |

| | |
|--------------------------|---|
| Puesto | Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal. |
| Puesto de trabajo | Consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñadas únicamente por un empleado. |
| Productividad | Medida de cómo funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y competitividad de una sola compañía o departamento. |
| Rapport | Significa concordancia, simpatía, es una etapa de la entrevista que tiene como propósito conocer al solicitante. |
| Requisición | Acción de autoridad que exige de una persona o de una identidad la prestación de una actividad o goce de un bien. |
| Test psicológico | Es una evaluación, la cual mide cada uno de los aspectos psicológicos de la persona, como su forma de comportarse ante ciertos problemas laborales. |
| Visión | Aspiraciones de una organización o empresa. |

RESUMEN

El gran éxito que puede tener una empresa, va a estar dado por la calidad de personas que trabajen en ella. Esto quiere decir que el departamento de Recursos Humanos, además de todos los demás departamentos que conforman una empresa, juegan un importante papel dentro de la misma.

La función de admisión y dotación de personal debe ser de naturaleza staf, ya que el departamento de recursos humanos, por su gran capacidad en dicha técnica, busca, escoge y recomienda entre todos sus candidatos a la persona correcta para cada puesto de trabajo.

La finalidad de implementar un sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño de personal, permitirá que la empresa logre permanencia, crecimiento y desarrollo, mediante el recurso humano calificado, idóneo y comprometido con la empresa, esto se logra mediante un adecuado sistema de selección y evaluación del personal bien establecido, que permita que la empresa se desarrolle de la mejor forma.

En la actualidad el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de personal, constituyen la base para garantizar la mano de obra y personal idóneo, una vez se realice de manera técnica y siguiendo una metodología bien definida.

El diseño que se desarrollará pretende llenar los requerimientos planteados por la gerencia de la empresa "Piedras Decorativas", de tal forma que pueda ser adoptado, no solamente, para la empresa bajo análisis, si no, también, pueda ser una fuente de consulta para cualquier entidad de servicio en vías de crecimiento que desee aplicarlo.

OBJETIVOS

GENERAL:

Desarrollar un sistema que permita a la empresa desenvolverse eficientemente y lograr los niveles más altos de productividad al contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo.

ESPECÍFICOS:

1. Contar con el personal idóneo para cada puesto de trabajo.
2. Establecer la importancia de utilizar un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.
3. Brindar a la empresa un documento que proporcione el seguimiento de cada uno de los procesos de reclutamiento para realizar dentro de la empresa.
4. Contar con un sistema de evaluación de puestos para facilitar la contratación del personal adecuado.
5. Determinar la necesidad de crear un sistema que mejore el proceso de selección de personal.
6. Definir cuáles son las necesidades de capacitación de la fuerza laboral de la empresa mediante la evaluación del desempeño.

7. Establecer la importancia de utilizar un modelo de medición del desempeño.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es sin duda el activo más importante de las empresas y organizaciones, ya que con su capacidad y trabajo llevan a cabo el objetivo empresarial, por lo que es de mucha importancia realizar una adecuada selección y evaluación de personal, si se quiere obtener resultados excelentes.

Gran parte del éxito que puede tener una empresa va a estar dado por la calidad de personas que trabajan para ella, esto quiere decir que el departamento de Recursos Humanos, además de todos los demás que conforman una empresa, juegan un importante papel dentro de la misma.

Los tipos de reclutamiento que existen, influyen en el sistema de selección de personal que se utilizará así como las aptitudes que se tomaran en cuenta para la selección de la persona idónea en el puesto correcto.

La selección de nuevos candidatos es un proceso clave para lograr el éxito organizacional, es un proceso que determina qué persona será la mas adecuada para ocupar un cargo en la empresa y con ello satisfacer las necesidades de la empresa. La importancia de contar con el personal adecuado se debe a las exigencias derivadas de factores que son determinantes en la economía en general como son la globalización y la alta competencia.

La Evaluación del Desempeño en el trabajo es una manera sistemática de incrementar la productividad y la competitividad de las personas, porque con sus resultados se puede generar un sistema de mejoramiento, que permita mantener la calidad y eficiencia a largo plazo en la empresa. Una adecuada evaluación del desempeño también contribuye a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo y a los planes de capacitación y desarrollo.

Con el presente sistema se tendrá una herramienta importante para continuar respondiendo a las necesidades de la empresa, en cuanto al desarrollo de sus recursos humanos se refiere, mejorando la calidad en el ámbito laboral en general, a través de un sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Se analizará la empresa a través del estudio de sus antecedentes y las diferentes herramientas de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal que existen, para su posterior aplicación.

1.1 La empresa

1.1.1 Evolución histórica de la empresa

La empresa Piedras Decorativas fue formada hace 25 años, por José Flavio Leal debido a la necesidad de subsistir en un mercado competente, gracias a que se presentó en este la oportunidad de crear nuevos productos que pudieran ser utilizados para la decoración de todo tipo de ambientes desde los más conservadores hasta los más exóticos y modernos en donde la piedra por su textura puede ser utilizada. Debido al tipo de materia prima necesaria existen pocos lugares en donde pudo haber sido ubicada ésta empresa en Guatemala, es por ello que fue ubicada en el km. 13.5 carretera al Atlántico en donde el terreno proporciona materia prima para procesarla. El terreno tiene un tamaño de 75x50 m², de esta ocupa 10x20 m² para bodega, 10x15 m² para el área de corte y pulido y el resto es para el área de extracción y fabricación del producto.

Esta empresa produce todo tipo de material para decoración elaborado a base de piedra natural. Esta fabricada desde hace 25 años y siendo uno de los primeros edificios en utilizarlo el edificio de Finanzas Públicas.

Junto con lo anterior, se fabrican otro tipo de productos que pueden ser utilizados para la decoración ya sea de pisos y paredes así como de la

elaboración de muebles hechos en piedra y en base a medidas solicitadas por los clientes, así como arena sílice que es utilizada en el filtrado de agua.

Incluso algunos de los productos producidos se exportan a otros países, y además son distribuidas dentro del mercado guatemalteco. Piedras Decorativas es una empresa, integrada por medios materiales (capital, inmuebles), personales (mano de obra directa e indirecta, administración), cuyo objeto es obtener productos a bajo costo con la suficiente calidad para la venta a los consumidores.

1.1.2 Cómo está integrada actualmente la empresa

1.1.2.1 Administración

La administración de la empresa actualmente está integrada por el Gerente (dueño de la empresa) 1 asistente de gerencia y 1 secretaria.

1.1.2.2 Departamento de producción

El departamento de producción actualmente está integrado por operarios encargados de la materia prima, operarios de máquinas y operarios de corte y pulido.

1.1.2.3 Departamento de ventas

El departamento de ventas actualmente está integrado por 5 personas de las cuales 3 están encargadas de atender a nuestros clientes y 2 de atender el teléfono.

1.1.3 Misión

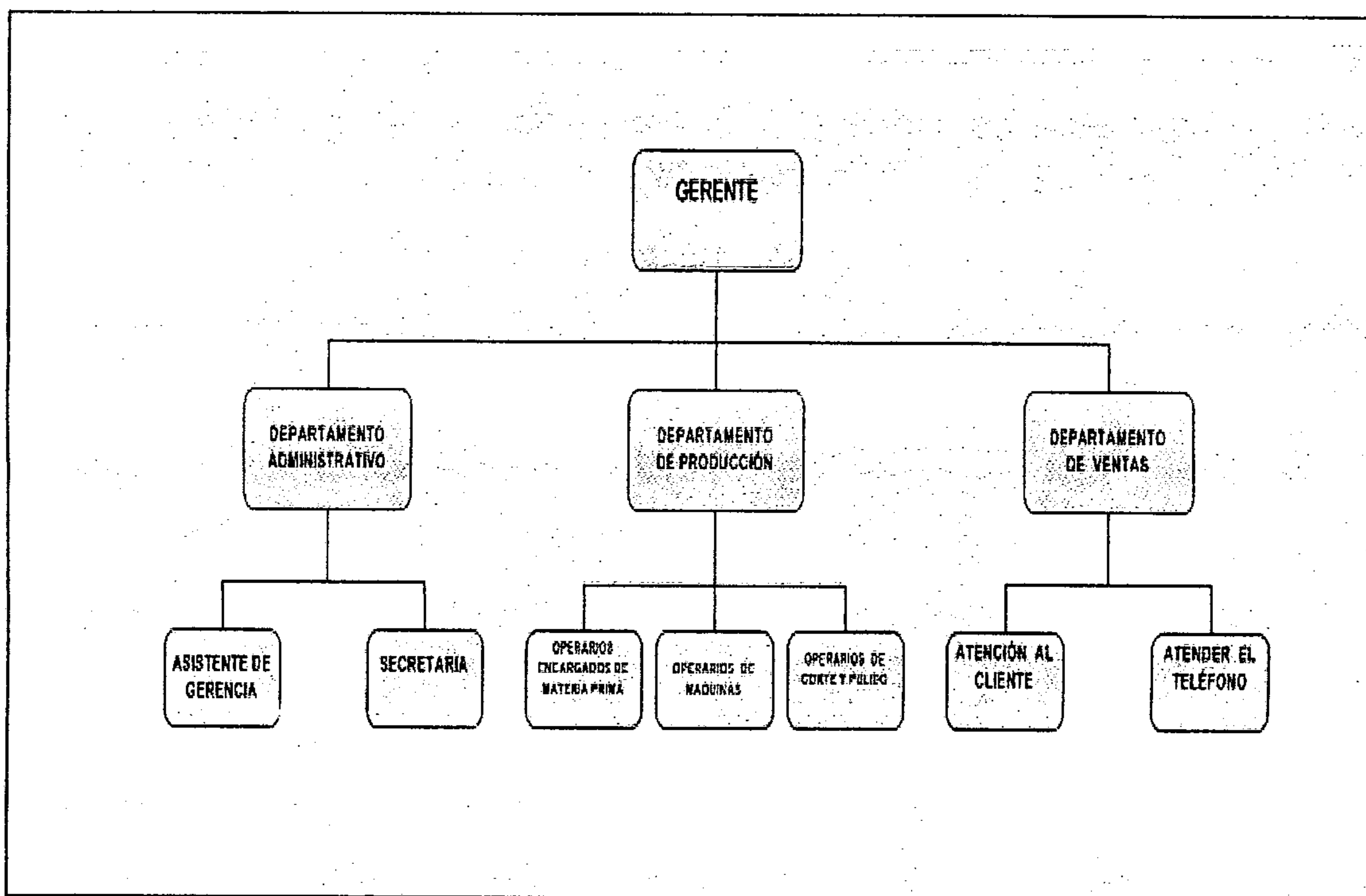
Hacer de Piedras Decorativas una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional, diseñando diferentes productos creados artísticamente, ofreciendo a todos nuestros clientes la posibilidad de adquirir un artículo innovador y de alta calidad.

1.1.4 Visión

Somos una empresa que promueve la creatividad y el trabajo en equipo en un marco cooperativo generando nuevos empleos que permitan la óptima producción y comercialización de nuestros productos.

1.1.5 Organigrama

Figura 1. Organigrama general de la empresa "Piedras Decorativas"



Fuente: Empresa en estudio

1.2 Reclutamiento de personal

1.2.1 Concepto de reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

1.2.2 Proceso de reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes o puestos específicos dentro de una organización. Este proceso da inicio cuando se empieza la búsqueda, y culmina con la recepción de solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes dentro de los cuales se obtendrá (a través del proceso de selección), el nuevo o los nuevos empleados.

Esta fase del proceso de dotación de personal toma especial importancia, debido a que de ella depende la cantidad y calidad de optantes a reunir, asegurando en alguna medida el éxito del proceso de selección.

El proceso de reclutamiento se desarrolla a través de dos elementos importantes que son: las fuentes de abastecimiento (lugares donde se puede obtener el personal) y los medios de reclutamiento

(formas o métodos empleados para atraer posibles candidatos a la empresa).

En general, los reclutadores desarrollan su labor a través de varios pasos, descritos a continuación:

- a) El reclutador identifica las vacantes o puestos disponibles en una organización, mediante una previa planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.
- b) El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto (perfiles) como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe, solicitando información adicional a los gerentes o encargados que hayan solicitado el nuevo empleo.
- c) Finalmente da inicio a la búsqueda de los candidatos, empleando así los métodos más adecuados para lograr el éxito del proceso de reclutamiento.

El reclutamiento es, entonces, una actividad de divulgación, con el objetivo de atraer de manera selectiva, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para el puesto o la organización, además de suministrar la materia prima para la selección.

1.2.3 Análisis de puestos

Es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a los puestos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las **descripciones**

de los puestos (una lista de las tareas del puesto) y las **especificaciones del puesto** (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). La información del análisis de puestos es el fundamento para varias actividades de la administración de personal, a saber:

Reclutamiento y selección. Por ejemplo, el análisis de puestos produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades.

Compensación. La información del análisis de los puestos también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración (verbigracia salario y bonos) suele depender de aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridos para el puesto, los peligros para la seguridad, y el grado de responsabilidad. Todos estos factores se evalúan por medio del análisis de puestos. También sucede que muchos empleadores agrupan los puestos en categorías (por ejemplo, secretaria III y IV).

Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Muchas veces los expertos determinan por medio del análisis de puestos los estándares que se deben alcanzar y las actividades concretas que se deben desempeñar.

Capacitación. La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

Aseguramiento de la asignación completa de obligaciones. El análisis de puestos también sirve para descubrir obligaciones que no se han asignado.

1.2.3.1 Pasos del análisis de puestos

El análisis de un puesto debe seguir seis pasos, a saber:

Paso 1. Identificar para qué se usará la información, pues ello determinará qué datos se deben recabar y cómo hacerlo. Una de las técnicas para obtener esta información es entrevistar al empleado.

Paso 2. Repasar la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.

Paso 3. Seleccionar los puestos representativos que se analizarán. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo; por ejemplo, analizar los puestos de todos los trabajadores de montaje.

Paso 4. A continuación, analizar el puesto que se pretende cubrir, reuniendo datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5. Repasar la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos.

Paso 6. Preparar una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación son dos resultados concretos del análisis del puesto. La descripción del puesto es una declaración de

las actividades y las responsabilidades del puesto, y la especificación del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación personales requeridas.

1.2.3.2 Métodos para recabar información en el análisis de puestos

La información acerca de las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se puede obtener de distintas maneras, y entre las más importantes están la entrevista y el cuestionario. A continuación se discuten algunos métodos populares para recabar información para el análisis de puestos.

Las entrevistas

La entrevista es el método más usado para determinar las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, y su uso generalizado refleja sus ventajas. Sobre todo, las entrevistas permiten que el trabajador hable de actividades y conductas que, de otra manera, no saldrían a la luz.

Para recabar datos sobre el análisis de un puesto se usan tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas de grupo con conjuntos de empleados que tienen el mismo puesto y entrevistas a supervisores, con uno o varios supervisores que conocen a fondo el puesto que se analiza.

Figura 2. Cuestionario para el análisis de puestos usado para elaborar las descripciones de los mismos

| CUESTIONARIO DEL PUESTO | |
|--|--------------------------------|
| Nombre: _____ | Denominación del puesto: _____ |
| Departamento: _____ | Número del puesto: _____ |
| Nombre del supervisor: _____ | Cargo del supervisor: _____ |
| 1. Resumen de obligaciones: en sus propias palabras, describa brevemente sus principales obligaciones. | |
| _____ | |
| 2. Calificaciones especiales: enumere las licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieren para desempeñar las obligaciones correspondientes a su puesto. | |
| _____ | |
| 3. Equipo: enumere el equipo, las máquinas o las herramientas (por ejemplo, máquinas de escribir, calculadora, vehículos automotores, etc.) que maneja. | |
| _____ | |
| 4. Obligaciones normales: en términos generales, describa las obligaciones que desempeña normalmente. | |
| _____ | |
| 5. Contactos: ¿su trabajo requiere contacto con otro personal del departamento, otros departamentos? | |
| _____ | |
| 6. Toma de decisiones: por favor explique las decisiones que toma para desempeñar las obligaciones normales de su puesto. | |
| _____ | |

Fuente: Gary Dessler. **Administración de personal.** Pág. 89.

Los cuestionarios

Pedir a los empleados que contesten cuestionarios para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales es otra forma cómoda de obtener información para el análisis de puestos.

En este sentido, lo más importante es decir que algunos cuestionarios son como listas de verificación muy estructuradas. Los cuestionarios, estructurados o no, tienen ventajas y desventajas. Una de las ventajas es que permiten asignar una calificación cuantitativa a cada puesto, basada en sus características cuanto a la toma de decisiones, las actividades que requieren habilidades, la actividad física, la operación de vehículos o equipo y el procesamiento de información. En cuanto a la desventaja, se puede decir que se corre el riesgo que la persona que está contestando el cuestionario no sea sincera a la hora de responder a las preguntas.

El cuestionario es una vía rápida y eficiente para obtener información de muchos empleados; por ejemplo, es menos caro que entrevistar a cientos de trabajadores. No obstante, preparar el cuestionario y comprobarlo puede tomar mucho tiempo y ser muy caro.

La observación

La observación directa es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable. Los trabajos como conserje, obrero de la línea de montaje y oficinista contable, son algunos ejemplos. Por otra parte, la observación no suele ser aconsejable cuando el puesto entraña gran actividad mental que no se puede medir (abogado, ingeniero, diseñador).

La observación directa y las entrevistas se usan juntas muchas veces. Una posibilidad sería observar al trabajador haciendo su trabajo durante un ciclo laboral completo. (El ciclo es el tiempo que se requiere para completar el trabajo; podría ser de un minuto en el caso de un obrero de la línea de montaje, o de una hora, un día, o más, tratándose de trabajos complejos). En este caso, se deben tomar notas de todas las actividades laborales que se observen. Después, tras acumular tanta información como se

pueda, se debe entrevistar a los trabajadores. Se le debe pedir a la persona que explique los puntos que no estén claros y alguna otra actividad que desempeña y que no haya observado. También se puede observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras el trabajador desempeña su labor.

Los diarios o bitácoras de los participantes

Otra posibilidad es pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora; es decir, una lista de lo que hacen durante el día. El empleado registra cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que tarda en ella) en una bitácora. Esto da por resultado un panorama muy completo del trabajo, sobre todo si se complementa más adelante con entrevistas con el trabajador y su supervisor. Es evidente que el empleado podría exagerar algunas actividades y restar importancia a otras.

En la actualidad, algunas empresas plantean los diarios o bitácoras usando tecnología avanzada, para lo cual proporcionan a los empleados dictáfonos de bolsillo y radio localizadores. Después, en momentos aleatorios durante el día, envían una señal a los trabajadores y éstos dictan lo que están haciendo en ese momento. Este enfoque evita un inconveniente del método tradicional del diario o bitácora; a saber: depender que el trabajador sea capaz de recordar lo que hizo cuando llena la bitácora al término de su jornada. Las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y los diarios o bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ellos ofrecen información relativa de lo que hacen, en realidad, las personas que ocupan los puestos.

1.2.3.3 Descripción de puestos

Estos son algunos lineamientos finales para redactar las descripciones de puestos:

- ✓ **Ser claro.** La descripción del puesto debe exponer el trabajo del puesto tan precisamente que las obligaciones del trabajo queden claras, sin tener que referirse a las descripciones de otros puestos.
- ✓ **Indicar el alcance de la autoridad.** Al definir el puesto, asegúrese de señalar el alcance y el carácter del trabajo, usando frases como "para el departamento" o "a petición del gerente". Incluya todas las relaciones importantes.
- ✓ **Sea específico.** Elija las palabras más específicas para exponer 1) el tipo de trabajo, 2) el grado de complejidad, 3) el grado de habilidad requerido, 4) la medida en que se estandarizan los problemas, 5) la medida de la responsabilidad que tiene el trabajador en cada fase del trabajo y 6) el grado y el tipo de cuentas que se rendirán. Se deben usar verbos como *analizar, reunir, recabar, etc.*
- ✓ **Sea breve.** Las frases cortas y exactas suelen lograr mejor su propósito.
- ✓ **Revise.** Por último, revise si la descripción cumple con los requisitos básicos.

1.2.4 Tipos de reclutamiento existentes

1.2.4.1 Sistemas de reclutamiento interno

El reclutamiento tal vez haga pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, pero los empleados actuales muchas veces son la mejor fuente de nuevos candidatos.

Llenar los puestos vacantes con candidatos internos ofrece varias ventajas. Los empleados comprueban que la competencia recibe un premio y, por consiguiente, esto refuerza el ánimo y el desempeño. Como los candidatos internos llevan cierto tiempo trabajando en la empresa, éstos podrían estar más comprometidos con las metas de la Compañía y tenderían menos a abandonarla. Los ascensos de empleados internos aumentan su compromiso y ofrecen a los gerentes una perspectiva de largo plazo cuando toman sus decisiones.

Los anuncios internos de los puestos, los registros de personal y los bancos de habilidades personales son necesarios para que los ascensos internos sean eficaces.

Los anuncios internos de puestos avisan a los empleados de un puesto vacante(muchas veces, mediante un anuncio en el tablero de noticias) y enumeran sus características, como las habilidades, el horario de trabajo el salario(como en la figura 2). Algunos contratos sindicales requieren de estos anuncios para garantizar que los empleados sindicalizados sean los primeros en solicitar puestos mejores o nuevos.

Figura 3. Forma de anuncio de puesto de trabajo

| | | |
|---|------------|---------|
| Núm. _____ | | |
| Apertura: _____ | | |
| Cierre: _____ | | |
| Se ofrece un puesto de tiempo completo como _____ en el departamento de _____. El puesto está /no está vacante para candidatos externos. | | |
| Escala de salario | | |
| Mínimo | Intermedio | Máximo |
| Q _____ | Q _____ | Q _____ |
| Obligaciones del asalariado Véase descripción del puesto anexa. | | |
| Habilidades y capacidades requeridas | | |
| <ul style="list-style-type: none">- Capacidad para realizar tareas en forma completa y exacta- Puntualidad y seguimiento de mandatos en obligaciones asignaciones- Capacidad para <u>trabajar</u> bien con otros- Confiabilidad y buena asistencia | | |
| El procedimiento de solicitud para empleados es: | | |
| <ol style="list-style-type: none">1. Hacer una cita llamando al teléfono _____, antes de las 15:00 horas.2. Entregar una solicitud interna de trabajo requisito de _____ y un curriculum a _____ antes de esa misma fecha. | | |
| Los solicitantes serán preseleccionados de acuerdo con las calificaciones antes mencionadas. | | |
| Se encargará de la selección: _____ | | |

Fuente: Gary Dessler. **Administración de personal.** Pág. 13.

Los registros de personal son muy útiles. Un análisis de los registros del personal (inclusive formas de solicitud) podría detectar a empleados que están trabajando en puestos por debajo de su grado de estudios o nivel de conocimientos.

Bancos de habilidades, que enumeran a los empleados actuales que cuentan con habilidades específicas.

1.2.4.2 Sistemas de reclutamiento externo

Si no hubiera suficientes candidatos internos para llenar las vacantes anticipadas o se quisiera buscarlos en el exterior por otro motivo, es probable que la oferta de candidatos externos; es decir, que no son empleados de la propia organización. Entre los lugares en donde se puede encontrar el personal que se busca están:

Escuelas, universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc. Suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarias, mecánicos y contadores.

Oficinas de colocación. En la actualidad existen empresas dedicadas a la colocación de personal en múltiples y diferentes trabajos. Estas empresas se encuentran instaladas en muchas ciudades del mundo, aunque también es importante decir que otras ofrecen sus servicios por internet. Una gran proporción de empleadores, cada vez mayor, recluta por medio de internet.

Otras empresas. Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar, por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

La "puerta de la calle". Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

Folletos y revistas. Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en una empresa, los beneficios que ofrece, etc.

Carta o teléfono. Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc., es conveniente emplear ambos medios: el primero, con el fin de asegurar la precisión, y el segundo, para obtener aclaraciones y completar datos.

Periódico, radio, televisión. Los anuncios por estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y del que no habrá un número exagerado de solicitantes.

En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayor de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección.

1.2.5 Entorno del reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de desempeñarse, los límites de este entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- a) Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b) Políticas de la compañía.
- c) Planes de recursos humanos.
- d) Prácticas de reclutamiento.
- e) Requerimientos del puesto.

- a) **Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:** las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral, la tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria, la abundancia o escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.
- b) **Políticas de la compañía:** las normas y reglas internas de una organización, constituyen un factor importante a tomar en cuenta en el reclutamiento, ya que tanto el personal interno como los candidatos a un puesto específico, deben adecuarse a ellas.
- c) **Planes de recursos humanos:** el establecer de manera anticipada la demanda de empleo a corto y mediano plazo de una organización, constituye una herramienta fundamental y limitante para el reclutador, ya que de esta manera se establece el número de puestos vacantes en determinado período, así como la importancia de los mismos dentro de la organización.
- d) **Prácticas de reclutamiento:** los métodos a través de los cuales se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, constituyen un factor clave, debido a que de ellos depende el éxito del proceso de reclutamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de los candidatos, facilitando así el proceso de selección.
- e) **Requerimientos del puesto:** los requerimientos de cada empleo son un factor delimitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son más difíciles de encontrar. El reclutador sabrá qué nivel tiene determinado empleo mediante la información proveniente del

análisis de puestos (perfil del puesto) y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita al nuevo empleado.

Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo, ya que a mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario, si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor, poco después de haber sido contratado.

1.2.6 Límites y desafíos del reclutamiento

“La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.”

El reclutador debe utilizar los siguientes elementos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento:

- ✓ **Indicadores económicos:** Permiten conocer la actual economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- ✓ **Actividades de reclutamiento de otras compañías:** permiten conocer las estrategias básicas que utilizan las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados, Pero esta técnica puede resultar costosa.

- ✓ **Las ventas actuales de la compañía y sus metas:** Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

Las políticas y normas de la organización en ocasiones pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento. A continuación se enumeran algunas de ellas:

- ✓ **Políticas de promoción interna:** Determinan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- ✓ **Políticas de compensación:** Un factor limitante en el proceso de reclutamiento, ya que los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen.

1.2.7 Fuentes del reclutamiento

Existen numerosas fuentes de reclutamiento disponibles. Algunas de ellas son:

- ✓ **Los empleados actuales:** Algunas empresas tienen la política de dar prioridad a los actuales empleados de optar por un puesto que se

encuentra vacante. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que ocupar.

- ✓ **Referencias de los actuales empleados:** Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, dadas por los empleados actuales, tienden a quedarse más tiempo en la organización, muestran una mayor lealtad y satisfacción en el trabajo que los empleados contratados por otros medios. Sin embargo, los empleados actuales tienden a dar referencias de personas con características demográficas similares a las que ellos tienen, lo que puede crear problemas relacionados con la igualdad de oportunidades de empleo.
- ✓ **Empleados anteriores:** Una opción muy buena es dar oportunidad nuevamente a una persona que ya trabajó para la empresa y que su trabajo fue satisfactorio.
- ✓ **Anuncios impresos:** Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- ✓ **Anuncios en Internet y en páginas Web especializadas:** Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos más dinámicos y, a menudo, pueden dar mejor resultado que los anuncios de periódicos. Además, el alcance de Internet ha crecido drásticamente, por lo que las empresas pueden conectarse con personas de todo el mundo que buscan trabajo.
- ✓ **Agencias de contratación:** Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto.

Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con cualidades específicas. A menudo, buscan a candidatos que están empleados, lo que indica que el empresario está satisfecho con su rendimiento.

- ✓ **Cientes:** Esta opción para reclutar personal resulta muy buena, ya que son los clientes los que están familiarizados con el proceso que se desarrolla en la empresa y saben con exactitud qué tipo de trabajadores la empresa necesita. Además, los clientes han sido receptores de los productos o servicios de la empresa y, por lo tanto, tienen ideas interesantes a la hora de realizar mejoras.

1.3 Selección de personal

1.3.1 Concepto de selección de personal

A la etapa de hacer de un candidato un empleado, se le conoce como selección. Es la etapa en la que se clasifican candidatos y se elige a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto, seleccionando entre estos, al candidato más adecuado para satisfacer las necesidades de la organización.

Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

1.3.2 Importancia de una selección cuidadosa

La selección de los empleados adecuados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, el propio desempeño de una empresa siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajarán mejor. La selección eficaz también es importante porque el reclutamiento y la contratación de empleados representan mucho dinero, cuando se toman en cuenta los costos de la búsqueda, el tiempo de la entrevistas, la comprobación de las referencias y los gastos de viajes y traslados.

Implicaciones legales y negligencia en la contratación. La selección cuidadosa también debe su importancia a las **consecuencias legales de una contratación negligente e incompetente**. Algunos pasos para protegerse contra denuncias por negligencia en la contratación serían:

- ✓ Someter toda la información que proporcione el solicitante en su solicitud de empleo a un escrutinio detenido. Obtener la autorización del solicitante, por escrito, para comprobar las referencias del posible empleado y comprobar las referencias de sus empleadores anteriores con el mayor cuidado posible.
- ✓ Guardar toda la información y los registros que se obtengan del solicitante en cada una de las etapas del proceso de selección.
- ✓ Rechazar a los solicitantes que hacen declaraciones falsas de hechos materiales en su solicitud, o que tienen antecedentes penales por delitos relacionados en forma directa con los puestos en cuestión.

- ✓ Tomar medidas disciplinarias de inmediato cuando se presentan problemas.

1.3.3 Pasos para validar una prueba de selección

Para que una prueba de selección sea confiable, el empleador debe estar muy seguro que las calificaciones de la prueba guardan una relación con el desempeño predecible en el trabajo. Es decir, es imperativo que se valide la prueba antes de usarla y que se asegure que las calificaciones de la prueba ofrecen un pronóstico correcto de un criterio cualquiera, por ejemplo el desempeño laboral. El proceso de validación consta de cinco pasos.

Paso 1. Analice el empleo. El primer paso será analizar el empleo y redactar la descripción del puesto, así como las especificaciones del mismo, los rasgos humanos y las habilidades necesarios para el buen desempeño del trabajo.

Paso 2. Elija las pruebas. A continuación, se deben escoger las pruebas que midan los atributos importantes para el éxito en el trabajo. Se deben elegir varias pruebas y se deben combinar para formar una batería de pruebas.

Paso 3. Aplique la prueba. Se debe aplicar la o las pruebas seleccionadas a los empleados. Ahora se tienen dos opciones. En primer término, podría aplicar las pruebas a las personas que estén empleadas. A continuación compararía las calificaciones que obtienen en la prueba con su desempeño actual; es lo que se denomina validación concurrente. La ventaja básica sería que los empleados presentes podrían no ser representativos de los solicitantes nuevos.

Paso 4. Relacione los criterios y las calificaciones de la prueba.

El siguiente paso será determinar si existe una relación significativa entre las calificaciones y el desempeño. La forma acostumbrada de hacerlo es determinar la relación estadística entre las calificaciones de la prueba y el desempeño.

Paso 5. Valide y revalide la prueba. Antes de empezar a usar la prueba, tal vez se quiera hacer una validación cruzada, realizando de nuevo los pasos 3 y 4, con una muestra de empleados. Cuando menos, un experto debería revalidar la prueba en forma periódica.

El procedimiento para realizar la validación cruzada suele fundarse en los juicios. En este caso, se realiza un análisis detenido del puesto, con el propósito de identificar las conductas laborales que requiere. A continuación se saca una muestra de esas conductas y se combinan en una prueba cuyo contenido, entonces, será válido. Una prueba de mecanografía y taquigrafía para una secretaria sería un ejemplo; el hecho de que la prueba representa una muestra general de conductas reales y observables del trabajo, es lo que hace que el contenido de la prueba sea válido. La validez de los criterios se establece mediante los cinco pasos que acabamos de describir.

1.3.4 Objetivos de la selección de personal

El departamento de personal emplea el proceso de selección para realizar la contratación del nuevo personal. El análisis del puesto de trabajo, los niveles de desempeño que requiere cada puesto, los planes de recursos humanos, la oferta limitada de empleo, las políticas de la organización y finalmente los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de

personas entre las cuales se puede escoger, son elementos que determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Antes de iniciar con el proceso de selección es importante conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la implementación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Ocurre con frecuencia que la selección se lleva a cabo teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Por lo que resulta necesario tomar en cuenta los siguientes elementos antes de iniciar el proceso de selección:

- ✓ Nivel al que se llevará a cabo la selección (Ejecutivos, obreros, etc.)
- ✓ Requisitos necesarios para que el puesto se desempeñe eficientemente.
- ✓ Posibilidades de desarrollo y promoción para los nuevos candidatos.
- ✓ Posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar).
- ✓ Cantidad de candidatos disponibles.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede decirse que con frecuencia se hace más énfasis en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: el recurso humano.

1.3.5 Razón de la selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil llenarlo, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

1.3.6 Comprobación de referencias

La constatación de los antecedentes puede ser muy amplia. Las referencias se comprueban antes del empleo por dos razones: para constatar la veracidad de los datos que el solicitante presenta previamente y para descubrir si existe información lesiva en los antecedentes.

Los campos de los antecedentes que se suelen comprobar son el cumplimiento de los requisitos legales para trabajar, las fechas de los empleos anteriores, el servicio militar, el grado de estudios y la identificación.

La comprobación de las referencias e investigación de los antecedentes adopta muchas formas. Casi todos los empleadores tratan, cuando menos, de verificar por teléfono (suponiendo que el candidato ha autorizado que se haga) el puesto actual del solicitante y el sueldo que gana con ese empleador. Otros se comunican con los supervisores pasados y presentes del solicitante.

Figura 4. Forma para comprobar referencias

(MEMBRETE DE LA COMPANIA)

A quien corresponde: _____

Ha sido empleado por nosotros
 Ha solicitado empleo

y ha presentado la siguiente información acerca de su empleo en su organización. Nos ha autorizado para que nos comuniquemos con usted para verificar la información de referencia que nos pueda proporcionar.

(Peñale si está correcto o cámbielo si está equivocado).

Fechas de empleo: _____

Puesto: _____

Ultimo salario devengado: Q. _____

Motivo de la renuncia: _____

El solicitante puede ser re-contratado: _____

Su firma

Su puesto

Agradeceríamos que anote, en el revés de esta carta, cualquier comentario que considere útil y respetaremos su confianza en este asunto. El duplicado anexo es para sus archivos.

Atentamente,

Departamento de Personal

Fuente: Gary Dessler. **Administración de personal.** Pág. 184

Los gerentes de personal, por lo general, no consideran que las cartas de referencia sean muy útiles. De hecho, las cartas de referencia ocuparon el último lugar en un estudio de instrumentos para la selección. Estos instrumentos, clasificados del primero al último, fueron: la entrevista, la forma de solicitud, el historial académico, las referencias orales, las pruebas de aptitudes y logros, las pruebas psicológicas y, por último, las cartas de referencia.

1.3.7 Entrevistas

Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información derivada de las respuestas verbales que una persona proporciona a preguntas orales. La entrevista para la selección, se diseña para predecir el desempeño laboral futuro, con base en las respuestas verbales que los solicitantes proporcionan a algunas preguntas orales que se les hacen.

La entrevista es el procedimiento más utilizado para la selección de personal. Se ha estimado que la proporción de organizaciones que usan las entrevistas para seleccionar va desde 70%, en el caso de algunos tipos de entrevistas, hasta un estudio de 852 empleadores según el cual 99% de ellos usaba la entrevista para seleccionar a sus empleados. El tema focal es que, si bien no todas las compañías usan instrumentos de selección como las pruebas, los centros de evaluación, e incluso la comprobación de referencias, sería en verdad extraño que un gerente no entrevistara un posible empleado; por tanto, las entrevistas son un instrumento indispensable para la administración.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, debido a su flexibilidad, ya que se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos, ya que los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante obtiene información de la organización.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa, al cual se le llama "entrevistador" y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes (entrevista individual o entrevista de grupo).

1.3.7.1 Tipos de entrevistas

Entrevista no estructurada, tipo charla. El entrevistador profundiza en los puntos de su interés a medida que se van presentando las respuestas a sus preguntas.

Entrevista estructurada, que sigue una secuencia fija de preguntas.

Entrevista bajo presión, en la que una serie de preguntas, normalmente rudas, provocan que el solicitante se sienta incómodo. Esta técnica sirve para identificar a los solicitantes hipersensibles, y a los que toleran poca o mucha presión.

Entrevista secuencial, en la que varias personas entrevistan al solicitante, en secuencia, y después cada uno de ellos califica al solicitante usando un formulario estándar. El objetivo de este tipo de entrevista es permitir que el entrevistado se desenvuelva mejor al encontrarse sólo con una persona.

Entrevista de evaluación, charla sostenida después de una evaluación del desempeño, en la cual el supervisor y el empleado analizan la calificación del empleado y las medidas que podrían remediar la cosa.

Entrevista con jurado, en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas a un solicitante, con el propósito de entrevistar simultáneamente al candidato por un grupo de entrevistadores. Esto se hace con el objeto de permitir que cada entrevistador actúe con base en las respuestas que está dando el candidato, de forma muy parecida a la que usan los reporteros en las conferencias de prensa.

Entrevista situacional, una serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentra en la forma como comportaría el candidato en una situación dada.

1.3.7.2 Factores que afectan la utilidad de una entrevista

El énfasis negativo. Es decir, al parecer los entrevistadores tienen un sesgo negativo consistente. Por lo general, la información desfavorable del candidato influye más en ellos que la favorable. Y es mucho más probable que sus impresiones pasen de favorables a desfavorables que a la inversa. Es difícil que un entrevistado que comienza con una calificación mala pueda superar esa primera impresión negativa durante la entrevista.

El error en el orden de los candidatos (contraste). Esto significa que el orden el cual se recibe a los solicitantes afecta las calificaciones que se les otorgan. En un estudio se pidió a un grupo de gerentes que evaluará a un candidato promedio después de evaluar primero a varios candidatos desfavorables. El candidato promedio recibió calificaciones más favorables que las que habría recibido pues, en comparación con los candidatos desfavorables, el promedio lucía mejor de lo que era.

Los juicios apresurados. Uno de los resultados que aparecen con más consistencia en los tratados de entrevistas es que los entrevistadores tienden a sacar conclusiones demasiado rápido, a hacer juicios apresurados acerca de los candidatos en los primeros minutos de la entrevista o, incluso, antes de que ésta empiece, basados en las calificaciones de las pruebas o en la información del currículum. Una investigación estimó que en el 85% de los casos los entrevistadores habían decidido respecto a los candidatos antes de iniciar la entrevista, con base en el formulario de solicitud del

solicitante y en su aspecto personal. Para bien o para mal, los entrevistadores por lo normal deciden respecto a los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista.

No entender el trabajo. Los entrevistadores que no saben con exactitud qué entraña el trabajo ni qué tipo de candidato es más idóneo para él. Por lo general toman sus decisiones con base en estereotipos equivocados respecto a quién es un buen solicitante.

1.3.7.3 Pasos de la entrevista

Paso 1. El análisis del puesto. Primero, se debe redactar una descripción del puesto, en forma de una lista de obligaciones, conocimientos requeridos, habilidades, capacidades y otras calificaciones.

Paso 2. Evaluar la información de las obligaciones del puesto. A continuación, se deberá clasificar cada una de las obligaciones del puesto de acuerdo con su importancia para el éxito laboral y con la cantidad de tiempo requerida para realizarlo en comparación con otras tareas.

Paso 3. Responder las preguntas de la entrevista. Los empleados hacen una lista y evalúan las obligaciones del puesto y, después, responden las preguntas de la entrevista. Las preguntas de la entrevista están basadas en la lista de las obligaciones, pero se preparan más preguntas para las obligaciones más importantes.

Paso 4. Desarrollar respuestas como puntos de referencia. A continuación, se evalúan las respuestas y se debe calificar cada pregunta en una escala de cinco puntos, con respuestas específicas como buena

(con calificación de 5), marginal (con calificación de 3) y mala (con calificación de 1).

Paso 5. Nombrar un jurado de entrevistadores y ponerlo en práctica, por lo general, este tipo de entrevistas son conducidas por un jurado. El jurado debe tener entre tres y seis miembros, de preferencia los mismos empleados que participaron en la redacción y las respuestas de las entrevistas.

1.4 Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, etc. Muchos solicitantes muestran aprehensión contra esta última, debido a que su uso se inició en casos penales; hay que hacer ver, con todo, que son la única manera de identificación que nunca puede cambiar, y que servirá, aun para beneficio del mismo solicitante, en muchos casos.

Es importante señalar que la mayoría de las empresas acuerdan en el contrato de trabajo que el solicitante del empleo deberá laborar al comienzo un período de prueba de dos o tres meses, para verificar si es apta para el puesto al que se le requirió.

El procedimiento de contratación inicia cuando ya se tiene al grupo de aspirantes elegidos por el departamento de Recursos Humanos que cumplen con los requisitos para el puesto de trabajo, y han demostrado que tienen las

habilidades y un record de desempeño sobresaliente en empresas donde hayan laborado anteriormente.

1.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

La evaluación del desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Para llevar a cabo cualquier proceso de evaluación de desempeño, es importante y muy pertinente conocer a cabalidad las políticas, las normas y los sistemas de reclutamiento, selección y empleo, así como también los

de promoción, de disciplina, de desarrollo y por supuesto de evaluación del desempeño, de compensaciones, beneficios e incentivos no monetarios. Sin lugar a dudas, por cuanto ellos fijan el parámetro de actuación dentro de los escenarios organizacionales, además, que determinan la actuación de los participantes del diseño, y son determinantes de la posición actitudinal que puedan tener. En forma muy especial los programas de entrenamiento y desarrollo deben ser un punto en donde se debe profundizar, ya que el diseño e implantación de una nueva técnica reclamará la aprehensión de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores. Estas nuevas realidades conllevan a que los líderes organizacionales perciban la gestión de recursos humanos como una verdadera estrategia competitiva y que los procesos de evaluación de desempeño tanto informales como formales, explícitos o implícitos que existen en la organización deben ser tomados muy en cuenta.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones:

Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. Hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

1.5.1 Pasos para la evaluación del desempeño

Paso 1. Definir el puesto: Asegurarse de que el supervisor y los empleados están de acuerdo en cuanto a lo que se espera de los empleados u operarios, y en base a que estándares o normas se evaluará el desempeño de la persona.

Paso 2. Evaluación del desempeño: comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinado anteriormente.

Paso 3. Retroalimentación: se comenta y verifica el desempeño y progreso del subordinado, y se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

1.5.2 Usos, objetivos, beneficios, principios, finalidades, enfoques y elementos de la evaluación del desempeño

Usos de la evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño se utiliza para: "vinculación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo laboral, mejoramiento de las relaciones humanas, estimación del personal de desarrollo de los empleados, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, oportunidades de conocimiento y estímulo a la mayor productividad"

Objetivos de la evaluación del desempeño: Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Beneficios de la evaluación del desempeño: Un programa de evaluación del desempeño bien planteado, coordinado y desarrollado, beneficia a corto, mediano y largo plazo al individuo, al jefe, la empresa y a la comunidad.

Beneficios para el jefe:

- ✓ Evaluar mejor el rendimiento y el comportamiento de los empleados teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Además, proponer medios con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando su desempeño, mediante ese sistema.

Beneficios para el evaluado

- ✓ Conoce las reglas del juego, o sea, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza de sus funcionarios.
- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño, sus puntos débiles y fuertes.
- ✓ Conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuanto a mejorar su desempeño y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia.
- ✓ Tiene condiciones para evaluarse, criticarse, desarrollarse y controlarse a sí mismo.

Beneficios para la empresa

- ✓ Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Puede identificar empleados que necesitan de capacitación, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ✓ Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, no solamente de promociones sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal.

Beneficios para la comunidad

- ✓ El interés de una empresa en evaluar el desempeño de sus empleados, muestra su disposición en conocer sus carencias, con el fin de mejorar sus productos o servicios y proporcionarlos con mayor eficacia a todos sus clientes.
- ✓ Una empresa eficaz y eficiente crece continuamente, su rentabilidad aumenta y mejora sus condiciones laborales y de vida de todos sus miembros, contribuyendo al desarrollo económico de la región.

Principios de la evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- 1) La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- 2) Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- 3) Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- 4) El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- 5) El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.
- 6) Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- 7) Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- 8) La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por

finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.

- 9) La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- 10) Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- 11) Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.

Finalidades de la evaluación del desempeño: Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la Evaluación del Desempeño, se destacan las siguientes:

1. Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
2. Evaluación global del potencial humano.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
4. Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
5. Detección del grado de ajuste persona-puesto.
6. Proporcionar un sistema de doble vía de información.
7. Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
8. Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
9. Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
10. Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
11. Detección de necesidades de formación o reciclaje.
12. Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
13. Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar

problemas ocultos o en fase de latencia.

14. Validación de los programas de selección.
15. Auto conocimiento por parte de los empleados.
16. Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
17. Actualización de las descripciones de puestos.

Enfoques de la evaluación del desempeño: Para realizar la evaluación del desempeño existen enfoques de acuerdo con la razón para que se realicen:

1. Medir el desempeño de los trabajadores con base en el establecimiento y cumplimiento de objetivos verificables.
2. Evaluación de las actividades administrativas como planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
3. Recompensar a los empleados de acuerdo a su desempeño dentro de la empresa.
4. Enfoque denominado como de valor económico agregado que mide el desempeño al establecer una medida general del desempeño corporativo.

Elementos de la evaluación del desempeño: Los elementos comunes para los diferentes enfoques sobre la evaluación del desempeño son los siguientes:

1. **Estándares del desempeño:** Requiere estándares de desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas, se desprenden de forma directa del análisis de puestos que pone de

relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

- 2. Medición del desempeño:** Son los sistemas de calificación de cada labor, deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- 3. Elementos subjetivos del calificador:** Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones en la calificación, estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como: los prejuicios personales; efecto de acontecimientos recientes; tendencia a la medición central; efecto de halo etc.

1.5.3 Métodos de evaluación del desempeño

Existen diferentes métodos para llevar a cabo una evaluación del desempeño dentro de una empresa, entre ellos se encuentran:

1.5.3.1 Métodos de escala gráfica

Es el más conocido y utilizado, aparentemente más simple pero su aplicación exige múltiples cuidados para evitar su subjetividad. Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre en la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica. Entre estas se encuentran:

1. **Escalas continuas:** Consiste en una recta que se dispone al lado y a continuación de las características, pueden ser: numéricas, percentiles, alfabéticas, adjetivas.
2. **Escalas discontinuas:** Cada factor compensable especifica la descripción de los grados.

1.5.3.2 Métodos de evaluación del desempeño 360 grados y 180 grados.

Para analizar la causa de los problemas de rendimiento, los directivos tienen que analizar cuidadosamente múltiples factores, algunos de los cuales están más allá del control del trabajador, los ejemplos de restricciones que tienen que hacer frente los directivos incluyen factores como el apoyo administrativo, requisitos de información, el rendimiento de subordinados y de los compañeros de trabajo.

1.5.3.2.1 Evaluación 360 grados

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. Afirma que es un instrumento muy versátil que conforme la empresa, puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización.

Es una manera sistemática de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferente manera para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir los 360° que simbólicamente representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

1.5.3.2 Evaluación 180 grados

Se denomina así porque es recomendable para empresas en los cuales los empleados conforman grupos de trabajo, donde no existen grupos jerárquicos, sino que todos desarrollan funciones del mismo nivel, aunque siempre existe en algunas la figura de jefe inmediato a quien deben reportar.

1.5.3.3 Método de autoevaluación

Es una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual, determinando las áreas de mejoramiento. Esta técnica tiene la ventaja de que la participación del empleado redundará en su dedicación al proceso de mejoramiento.

1.5.4 Estándares y mediciones de desempeño

Estándares del desempeño: Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

1.5.5 Proceso de evaluación

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

El empleado. Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como veremos más adelante. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

Los compañeros de trabajo. En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogien factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado, es necesario y por otro, se presta a abusos.

El supervisor. Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

Los subordinados. Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

Las personas externas a la empresa. Cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el supervisor, esta evaluación puede resultar útil.

1.5.5.1 Capacitar a los evaluadores

Independientemente que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se

plantea. Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

1.5.5.2 Realización de la evaluación

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

1.5.5.3 Análisis de evaluación

En las organizaciones siempre existen dos grupos dentro del proceso de evaluación del desempeño. Unos que fungen como evaluadores y otros que son evaluados. Los que ocupan posiciones de liderazgo evalúan formalmente el desempeño de sus más cercanos seguidores. La actuación total de un seguidor es evaluada durante un período de tiempo determinado.

Si el resultado es positivo, puede ser recompensado. Pero si el desempeño se encuentra por debajo del estándar los buenos líderes pueden intentar corregirlo o dependiendo de la naturaleza del resultado, que en este

caso es desviación sobre lo esperado, se debe entonces re enseñar al seguidor. Las interpretaciones acerca de los resultados del desempeño se convierten en elementos de control, debido a que los trabajadores tienden a comportarse de manera que se observen bien con respecto a los criterios por los cuales han sido evaluados.

1.5.6 La entrevista

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede acabar con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

1.5.6.1 La entrevista de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado.

1.5.6.2 Propósitos de las entrevistas

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

1. Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
2. Definir medidas de mejoramiento
3. Estimular relaciones motivadoras más fuertes
4. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

1.5.6.3 Principios de una entrevista de evaluación

Entre los principios de una entrevista efectiva se enumeran los siguientes:

1. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
2. Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3. Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
4. Sea claro, directo y específico.
5. Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
6. Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
7. Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
8. Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.

9. Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas
10. Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
11. Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

1.5.7 Cómo elegir el método de evaluación del desempeño que debo usar

La selección del método a utilizar debe basarse, en gran parte, en el propósito de la evaluación. Los resultados deben tomar decisiones en materia de costo/beneficio para saber que método usar.

1.5.8 El fracaso de los programas de evaluación del desempeño

Los programas de evaluación del desempeño pueden dar, en ocasiones, resultados no deseados, el mayor obstáculo que se encuentra en la implementación de un programa es la resistencia al cambio, motivada por los diferentes paradigmas que las personas tienen respecto a su potencial o el potencial de otras personas.

La mentalidad cambia nuestra actitud, nuestra actitud cambia nuestro futuro esta mentalidad a imposibilitado a la industria a avanzar en la búsqueda de la excelencia en su productividad; además tiene a los trabajadores creyendo que no pueden producir con calidad, sintiéndose incompetentes ante los retos agresivos que presentan los mercados globalizados en el nuevo milenio.

Se encuentran también las siguientes causas:

- ✓ Falta de apoyo de la gerencia o propietario de la empresa, cuando consideran que no se derivara ningún beneficio o casi ninguno del tiempo y energía dedicados a ese proceso.
- ✓ Ausencia de estándares relacionados con el puesto.
- ✓ Parcialidad de los evaluadores.
- ✓ Demasiadas formas de evaluación que llenar por persona.
- ✓ Usar el programa con propósitos en conflicto.
- ✓ A los gerentes les desagrada el enfrentamiento personal de las entrevistas de evaluación.
- ✓ El rol de juez en la evaluación entra en conflicto con el rol de ayuda al desarrollo de los empleados.

1.5.9 Problemas que afectan la evaluación del desempeño

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- ✓ Que se definan criterios de desempeño que no sean equitativos.
- ✓ Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.

- ✓ Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- ✓ Que se desarrollen prejuicios personales.
- ✓ Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- ✓ Que se presente el efecto de tendencia central.
- ✓ Que se produzca un efecto de indulgencia.
- ✓ Que se evalúe por inmediatez.

2. SITUACIÓN ACTUAL

Se describirá la evaluación, análisis y diagnóstico del sistema actual de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal de la empresa.

2.1 Evaluación

2.1.1 Método utilizado para el reclutamiento de personal

Actualmente, la empresa "Piedras Decorativas" no cuenta con un método establecido de reclutamiento, selección y contratación de personal. En cuanto al reclutamiento de refiere se utiliza un reclutamiento interno, pero con ningún método establecido.

La empresa lleva a cabo el proceso de selección y contratación del personal de la siguiente manera:

1. Llenan solicitud de empleo.
2. Si el puesto a ocuparse es en área administrativa y ventas pasa a entrevista con el asistente de gerencia y luego con el propietario de la empresa. Pero si el puesto a ocuparse es en área de producción, pasa directamente con el propietario de la empresa.
3. El que toma la decisión definitiva de contratación es el propietario de la empresa.

2.1.2 Descripción de puestos de trabajo

Es necesario dar a conocer a cada trabajador las funciones específicas de su puesto de trabajo para que este lo desarrollen de la mejor manera posible. Es importante que todos y cada uno de los miembros del personal tengan claro las tareas que su puesto requiere para satisfacer las necesidades de la empresa.

La empresa "Piedras Decorativas" no cuenta con un documento en dónde se especifiquen las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo.

2.2 Análisis

2.2.1 Análisis de reclutamiento

La empresa "Piedras Decorativas" no cuenta con un departamento de Recursos Humanos debidamente estructurado, esto afecta a la empresa, ya que dicho departamento sería el encargado del proceso de reclutar a los candidatos para que ocupen un puesto en la empresa.

2.2.2 Análisis de selección

Es necesario hacer énfasis de que el recurso humano es la parte más importante de toda organización y que se debe dar la importancia que merece, y por lo tanto debe de tener un adecuado sistema de selección de personal para garantizar que el proceso de la misma se lleve a cabo de la mejor manera posible y que cumpla con los objetivos propuestos.

2.2.3 Análisis de contratación

Es importante señalar que la mayoría de las empresas acuerdan en el contrato de trabajo que el solicitante del empleo deberá laborar al comienzo un período de prueba de dos o tres meses para verificar si es apta para el puesto al que se le requirió.

2.2.4 Análisis de evaluación del desempeño

Al no contar con un sistema de evaluación del desempeño no nos podemos dar cuenta del desempeño laboral de los empleados, detección de necesidades de capacitación, proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización etc. por eso es muy importante que se cuente con un sistema de esa magnitud.

2.3 Sistema de reclutamiento actual

El sistema que la empresa utiliza para reclutar el personal que necesita, se basa más que todo en el reclutamiento interno, utilizando para ello los avisos en cartelera. Es muy raro que se haga uso de reclutamiento externo, puesto que la mayoría de las veces el personal que se busca se encuentra en la misma empresa, ya sea porque ascienden al personal o porque miembros de éste recomiendan a otras personas de afuera.

2.4 Sistema de selección actual

Actualmente no existe un sistema de selección dentro de la

empresa, puesto que lo único que se realiza es el llenado de la hoja de solicitud y una pequeña entrevista por el dueño de la empresa, lo cual son unos de todos los requisitos del proceso de selección que se manejan en la empresa.

La forma en que se lleva a cabo este proceso se realiza de la siguiente manera: primero, las personas llenan una hoja de solicitud, la cual contiene preguntas básicas acerca de la persona, preguntas como nombre completo, edad, estado civil, lugares en donde ha trabajado anteriormente, entre otras. Segundo (entrevista), se les pregunta si han tenido alguna experiencia en determinada máquina para saber si son aptos para el puesto que se busca. Si la respuesta es sí o es no, la persona de igual manera queda contratada, ya que si no tiene la experiencia en determinada máquina y urge el personal de trabajo, se le da una pequeña explicación acerca del uso y manejo de la máquina en un tiempo no mayor a un par de horas.

2.5 Desventajas de no contar con un sistema de evaluación del desempeño

A continuación se mencionan las desventajas identificadas al no contar con un sistema de evaluación del desempeño.

2.5.1 No poder proveer de elementos para toma de decisiones, en cuanto a otorgar aumentos, ascensos, promociones etc.

Al no contar con una adecuada y estructurada evaluación del desempeño nunca vamos a saber ni tomar decisiones adecuadas cuando

queramos subir sueldos, brindar ascensos ni mucho menos promociones. Porque sin este útil sistema no vamos a saber cuándo ni cómo realizar este tipo de reconocimientos a nuestros empleados.

2.5.2 No identificar necesidades de capacitación

Al no evaluar el desempeño laboral en la empresa, no podemos saber que empleados necesitan algún tipo de capacitación, si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

2.5.3 No existe un sistema de evaluación que permita calificar al personal y estimular la eficiencia

Hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

2.5.4 No poder identificar las áreas de superación del recurso humano con que cuenta la empresa

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

2.5.5 No definir un proceso correctivo de las deficiencias individuales y organizacionales

La Evaluación del Desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

3. DISEÑO DEL SISTEMA PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

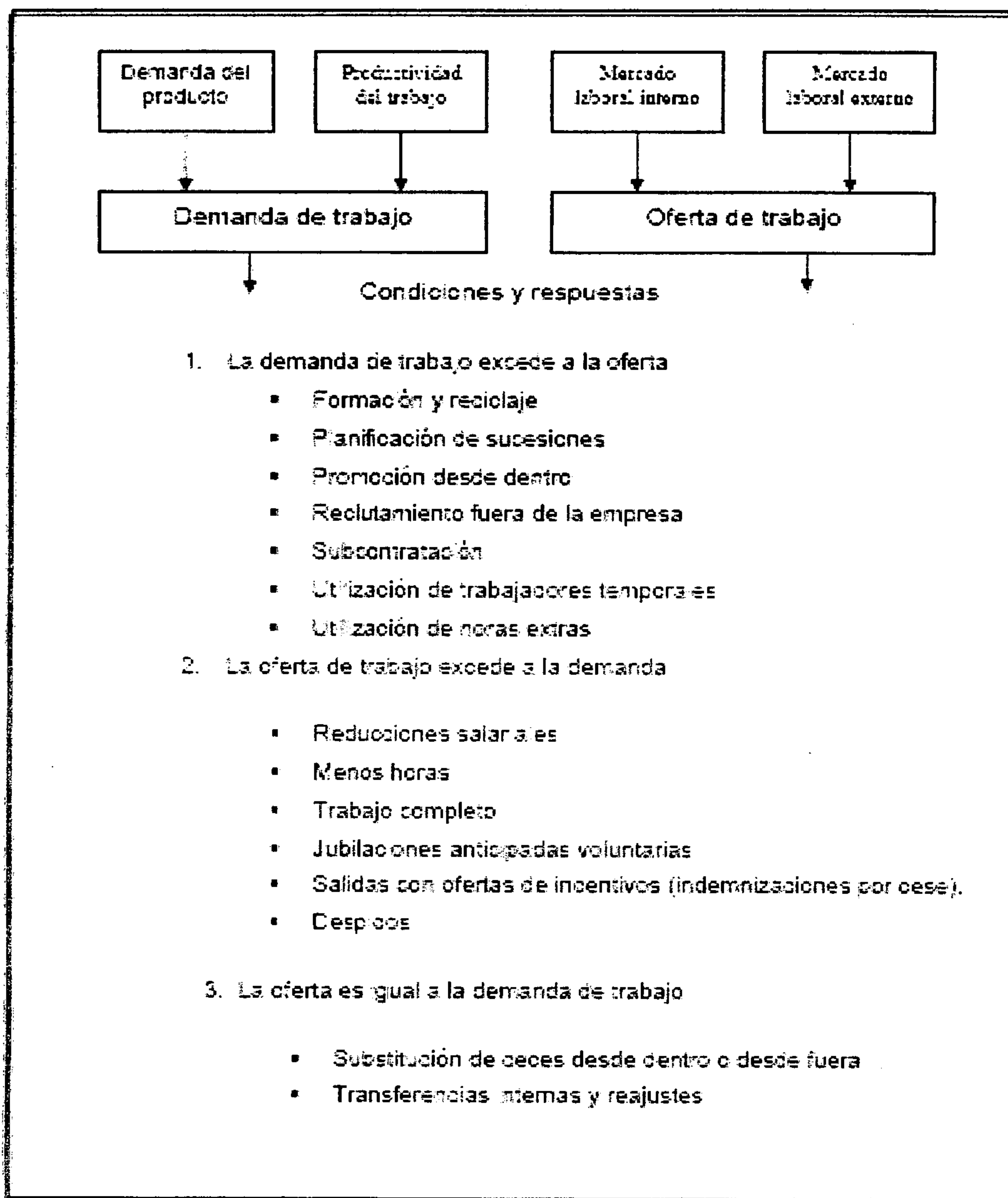
Se desarrollará un sistema que debe ser confiable, efectivo y aceptado, que ayude a evaluar y seleccionar, correctamente, a cada uno de los miembros que puedan contribuir al desarrollo y desenvolvimiento del bienestar de la empresa.

3.1 Planificación de Recursos Humanos

Es el proceso mediante el cual la empresa determina si la cantidad de personal con el que cuenta es el adecuado para garantizar que el proceso de la misma se desarrolle de la mejor manera posible. Las empresas que no realizan una planificación de recursos humanos pueden no ser capaces de satisfacer sus necesidades laborales futuras (falta de mano de obra), o puede que tengan que recurrir a una reducción de planilla (en el caso de que tengan un exceso de mano de obra).

Generalmente, la planificación de recursos humanos es una tarea que corresponde directamente al departamento de Recursos Humanos, ya que allí se encuentra el personal calificado para realizar dicho trabajo.

Figura 5. Planificación de Recursos Humanos



Fuente: Gary Dessler. **Administración de personal**

La primera actividad de la planificación de recursos humanos consiste en determinar la demanda de trabajo. La demanda de trabajo probablemente aumentará si la demanda del producto o servicio de la empresa aumenta y será

menor si la productividad del trabajo aumenta (porque se puede producir más con menos trabajadores, normalmente porque se ha introducido una nueva tecnología).

La segunda parte del proceso de planificación de recursos humanos implica determinar la oferta de trabajo. La oferta de trabajo puede provenir de empleados actuales (el mercado laboral interno) o fuera de la organización (el mercado laboral externo).

Luego de determinar la demanda y oferta de trabajo, la empresa debe analizar las siguientes situaciones:

- ✓ Si se necesita más recurso humano del que se tiene disponible. Esto puede resolverse si la empresa esta en posibilidades económicas de aumentar su cantidad de oferta de trabajo; si es así entonces se puede prescindir de los actuales trabajadores para ocupar los puestos vacantes es decir realizar una promoción interna con los empleados y luego optar por contratar nuevos empleados para cubrir los puestos que quedaron vacantes.
- ✓ La empresa posee más trabajadores de los que necesita. Esta situación puede resolverse por medio de recortes salariales, reducción de horas trabajadas, incentivos a jubilación anticipada, indemnizaciones por ceses o despidos.
- ✓ Si la empresa tiene el número adecuado de personal que necesita para operar correctamente, las vacantes que resulten de personas que dejan de trabajar para la empresa, deben sustituirse rápidamente ya sea con promociones de los mismos trabajadores o con personal que se contrate fuera de la empresa. La empresa también puede transferir o reasignar a

los empleados desde adentro, con formación y programas de desarrollo profesional diseñados que apoyen estos movimientos.

3.1.1 Objetivo

Una planificación de recursos humanos permite suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de la organización.

Este es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

3.2 Oferta de trabajo

Es la cantidad de trabajadores que poseen determinadas cualidades requeridas por determinada empresa.

3.2.1 Aplicación

Los principales determinantes de la oferta de trabajo son la población, los salarios y las tradiciones sociales. Oferta de trabajo es la relación entre horas que se desea trabajar y los salarios.

Las decisiones acerca de cuánto trabajo ofertar y en qué condiciones muestran una enorme variedad:

- ✓ Uno o más empleos.
- ✓ Tiempo parcial o completo.
- ✓ horas ordinarias o extras.
- ✓ entradas o salidas.
- ✓ combinación o no con estudios.

Modelo básico de la oferta individual. Los individuos maximizan su bienestar de dos formas:

- ✓ Consumiendo bienes
- ✓ Consumiendo tiempo libre

Los bienes se compran en los mercados, y el poder de compra se gana mediante el trabajo.

3.3 Demanda de trabajo

Es el número de trabajadores que necesita una organización.

La empresa Piedras Decorativas debe primero realizar una planificación de recursos humanos con el propósito de determinar la oferta y demanda de trabajo para después dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.3.1 Proceso del reclutamiento del personal

Por medio del reclutamiento la empresa hace saber que necesita candidatos con determinadas cualidades para llenar una vacante dentro de la empresa. Es importante entonces utilizar el método y los medios o canales de

reclutamiento adecuados que nos permitan encontrar a la persona idónea para el puesto.

La empresa debe definir si el reclutamiento se llevará a cabo en forma interna, externa o mixta. A continuación se enumeran algunas ventajas y desventajas en las que se incurre al escoger el tipo de reclutamiento a utilizar:

Reclutamiento interno

Ventajas

- ✓ La empresa conoce al candidato
- ✓ El candidato conoce a la empresa
- ✓ Las expectativas erróneas no existen
- ✓ Se da un efecto positivo en la carrera del candidato
- ✓ La capacitación se lleva a cabo sin problema alguno

Desventajas

- ✓ Los asensos se vuelven una competencia
- ✓ Se manifiesta hábito de ideas
- ✓ Las promociones se dan por inercia

Reclutamiento Externo

Ventajas

- ✓ Se cuenta con mejores y nuevas opciones
- ✓ Nuevas ideas
- ✓ Resulta más fácil contratar a alguien capacitado que tener que formarlo

Desventajas

- ✓ El costo de evaluar a los candidatos capacitados es muy alto
- ✓ El tiempo de adaptación de los candidatos es mayor

3.3.1.1 Determinación del método a utilizar

Existen diferentes métodos de los cuales las empresas pueden hacer uso para reunir la demanda de trabajo que necesita. Algunas de ellas son:

- ✓ Anuncios en la prensa
- ✓ Candidatos espontáneos
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Agencias de empleo
- ✓ Carteles en la misma empresa
- ✓ Internet

3.3.1.2 Formas de realizar el reclutamiento

Existen dos formas de reclutamiento de personal en una empresa, las cuales son:

1. **Reclutamiento General:** Comprende al personal operativo
2. **Reclutamiento Especializado:** Comprende al personal a nivel medio y ejecutivo.

La Pirámide Ocupacional demuestra un bosquejo de los niveles organizacionales en los que se divide una empresa:

Figura 6. Pirámide Ocupacional



Fuente: Gary Dessler. **Administración de personal**

Nivel Ejecutivo: Quienes ocupan este nivel son las personas encargadas de establecer las políticas de una empresa, son los cargos superiores administrativos.

Nivel Medio: Ellos coordinan y administran el comportamiento de los empleados, control del producto; tienen una alta dirección.

Nivel Operativo: Realizan las labores prácticas de producción, y tareas sencillas.

3.3.1.3 Medios para realizar el reclutamiento

Son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Entre ellos tenemos:

1. Periódicos:

Ventaja – Plazo breve, se describe el empleo, se identifica la empresa.

Desventaja – Es fácil de ignorar.

2. Radio y T.V.:

Ventaja – Es creativo y flexible, no se ignora tan fácilmente.

Desventaja – El mensaje es breve, hay que esperar oírlo otra vez.

3. Revistas:

Ventaja – La impresión es buena, la idea tiene larga vida.

Desventaja – No todos los leen, mucho tiempo en espera para ser visto.

4. Correo Directo:

Ventaja – Forma especial de seleccionar el candidato e invitarlo.

Desventaja – Dificultad a la hora de escoger el candidato.

5. Folletos y Boletines:

Ventaja – Se tienen muchos candidatos, se señalan las posibilidades de empleo.

Desventaja – No todas las personas lo toman en cuenta.

6. Pancarta:

Ventaja – Llama bastante la atención.

Desventaja – No todos la pueden leer.

3.3.2 Proceso de selección

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se utilizan para decidir que candidatos deben ser contratados. Este inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección está determinado por:

- ✓ La planificación de recursos humanos
- ✓ La información que brinda el análisis de puestos (perfil y descripción del puesto de trabajo)
- ✓ Evaluación de los candidatos
- ✓ La oferta limitada de trabajo
- ✓ Aspectos éticos y políticas de la empresa

Las causas más comunes de fracaso en el proceso de selección son:

- ✓ Diseño incorrecto del perfil del candidato que requiere la empresa.
- ✓ Insuficiente número de alternativas por parte de la persona encargada del proceso de selección.
- ✓ Cometer errores en la entrevista de selección
- ✓ Perder de vista el objetivo primordial de la entrevista
- ✓ No verificar las referencias personales

Las empresas pueden llevar a cabo el proceso de selección con sus propios medios mediante el departamento de recursos humanos o pueden contratar los servicios de una empresa especializada en selección de personal.

3.3.2.1 Identificar al personal idóneo

Para poder identificar al personal idóneo es necesario seguir los siguientes pasos fundamentales para la selección:

Especificaciones de trabajo: Son todos los requisitos que el empleado necesita para ser contratado, los factores como habilidad, esfuerzo, responsabilidad etc. Las especificaciones del puesto constituyen la base para aplicar cualquier prueba de empleo pertinente.

Hoja de Solicitud: Es la base del proceso de selección, y la cabeza del expediente del candidato. Suele llamársele "Entrevista Previa", y contiene solo lo que una empresa quiere saber del solicitante:

1. Datos personales
2. Estudios Realizados
3. Antecedentes de trabajo
4. Varios (sueldo que pretende, actividad extra, deseo a futuro).
5. Recomendaciones

Entrevistas: Es el paso que se realiza para completar los datos del solicitante; llamada "Entrevista de Fondo". Aquí se le hacen de una manera más personal, directa y en confianza las distintas preguntas que se realicen. Toda entrevista es:

1. Lo más exactas que puedan con respecto al tiempo.
2. Se genera una relación interpersonal.
3. Se observa el comportamiento del candidato.

Tipos de Entrevistas:

- ✓ **Estructuradas.** (Se basan en un formato establecido)
- ✓ **No estructuradas.** (Se basan en una serie de preguntas que el entrevistador NO a formulado).
- ✓ **Mixtas** (Combinación de estructuradas y No estructuradas).
- ✓ **De solución de problemas.**
- ✓ **De provocación de tensión.** (Sirve para ver cómo reacciona el solicitante a una provocación).

Pruebas: Miden la capacidad de las personas para desarrollar una actividad. Son necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Existen pruebas de:

1. Aptitud (gustos)
2. capacidad (Habilidad en: leer, redactar, comprender y numérica): son las más confiables porque determinan la capacidad del solicitante.
3. Temperamento—Personalidad (razonamiento, psíquicas, reacción al puesto).

Investigación o verificación de datos y referencias: Sí bien por lo general se utilizan para filtrar y elegir a los empleados, no han sido muy funcionales para el propósito de su desempeño. Por lo general las cartas de recomendación están notoriamente influidas y eso limita su valor.

1. Antecedentes de trabajo.
2. Investigación de antecedentes penales y policíacos.

3. Lectura de cartas de Recomendación.

4. Averiguación de domicilio y familia.

Examen médico: Es muy importante que todas las empresas realicen este examen para:

- ✓ Evitar el ingreso de una persona que padezca una enfermedad contagiosa.
- ✓ Evitar que sus empleados se ausenten con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

3.4 Exigencias del proceso de contratación

Cuando hablamos de contratación se piensa que es la elección de la persona o personas con las mejores cualidades y por lo tanto debe ser la contratada, ya que el aporte de sus conocimientos será de mucho beneficio para la empresa.

Las consecuencias de una mala decisión provocan problemas desde el primer día. Los trabajadores no cualificados, o no motivados, requieren probablemente una dirección y supervisión más estricta. Necesitan más información sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario.

La empresa debe asegurarse que el proceso de contratación sea el correcto desde el principio para evitar situaciones de las cuales pueda lamentarse posteriormente.

Con el propósito de contar con personal adecuado y eficiente el proceso de contratación se enfrenta a diversas exigencias. Las más importantes son las siguientes:

- ✓ Determinar las características más importantes en cuanto a rendimiento.
- ✓ Evaluar los niveles de motivación en los candidatos
- ✓ Determinar quién tiene que tomar la decisión de selección y contratación.

3.4.1 Determinar las características en cuanto a rendimiento

Muchas veces resulta difícil enumerar las características que una persona debe tener para desempeñar un trabajo determinado por las siguientes razones: el puesto tiene características variables o los directivos no se ponen de acuerdo en las características que debe tener la persona que ocupará la vacante disponible.

Luego de haber determinado el conjunto de características que debe tener una persona las cuales deben especificarse en el perfil del puesto de trabajo, éstas deben medirse por medio de entrevistas y pruebas psicométricas.

Perfil de puestos de trabajo: Este es un documento elaborado por el departamento de recursos humanos y los jefes o supervisores para el área en dónde se quiere llenar una vacante, en el se especifica las características que debe tener el candidato ideal en cuanto a experiencia, formación y habilidades.

No se puede iniciar el proceso de selección sin antes realizar el perfil del puesto que se desea llenar. El perfil debe incluir información acerca de las áreas clave para la obtención de resultados, conexiones críticas dentro de la compañía, comportamientos, valores, formación y experiencia requeridos para el desempeño del trabajo.

Tener un perfil del puesto de trabajo proporciona más información útil que una simple descripción del mismo. Mientras que una descripción del puesto de trabajo establece funciones, formación y experiencia requeridas, un perfil de puesto de trabajo da información acerca de cómo encaja el puesto en el contexto de la empresa.

Con la creación de un perfil del puesto de trabajo, la empresa conecta ese puesto de trabajo a toda la organización. No existe el candidato ideal en relación a un determinado puesto de trabajo. Siempre existen diferencias entre los requisitos del puesto de trabajo y la persona que va a desempeñarlo. Pero no siempre se puede esperar a que aparezca ese candidato ideal.

Crear un perfil de puesto de trabajo garantiza que las posibilidades de hacer contrataciones a largo plazo resulte un éxito.

3.4.2 Evaluar el nivel de motivación de los candidatos

La mayoría de las mediciones utilizadas en decisiones de contratación se centra en la habilidad más que en la motivación. Sin embargo la motivación resulta también esencial para lograr un buen rendimiento.

A continuación se da una formula donde se demuestra que la motivación es importante para determinar el rendimiento:

Figura 7. Fórmula para determinar rendimiento

$$\text{RENDIMIENTO} = \text{HABILIDAD} \times \text{MOTIVACION}$$

Fuente: Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Luis R. Gómez Mejía

Esta ecuación muestra que un alto nivel de habilidad puede causar un mal rendimiento si se combina con una baja motivación. De la misma manera, un alto nivel de motivación no puede compensar la falta de habilidad. Para lograr un buen rendimiento se dice entonces que tanto la habilidad como la motivación son importantes ya que una afecta a la otra, según la fórmula de rendimiento.

Es difícil utilizar un método para medir la motivación ya que son varios los factores externos que la determinan.

3.4.3 Determinar quién debe tomar la decisión de selección y Contratación

En muchas organizaciones, el departamento de recursos humanos toma, de manera rutinaria, las decisiones sobre el personal, sobre todo para los nuevos contratados. Existen dos buenas razones para dejar que el departamento de recursos humanos se ocupe del proceso de contratación.

La primera razón y más importante, es que la organización debe asegurarse de que sus prácticas de empleo cumplan todos los requisitos legales, por lo que, si se hace responsable al personal de recursos humanos de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal.

La segunda razón es una cuestión de conveniencia. Puesto que el personal de recursos humanos normalmente es responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el que almacena toda esta información, muchas organizaciones encuentran que es más fácil que sea el mismo departamento el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación.

Sin embargo para la empresa Piedras Decorativas se recomienda que la decisión de contratación se lleve cabo en un departamento de recursos humanos juntamente con una persona responsable del departamento o área para la cual se necesita llenar la vacante.

3.5 Descripción de los puestos

Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.

Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Una descripción específica del puesto de trabajo: es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo.

La descripción general del puesto de trabajo: se asocia con estrategias de flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo.

En una descripción general del trabajo solo se documentan las obligaciones y responsabilidades más generales del cargo.

La descripción del puesto de trabajo cuenta con los siguientes elementos:

1. Información de identificación: La primera parte de la descripción del trabajo identifica el cargo, el lugar y la fuente de información del análisis del trabajo; quién ha escrito la descripción del cargo; las fechas del análisis del trabajo y de la verificación de la descripción del trabajo; y si el trabajo está sujeto al pago de horas extraordinarias. Para asegurarse que la información de identificación garantiza igualdad de oportunidades en el empleo, el personal de recursos humanos debería tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Asegurarse que los cargos no hacen referencia a un determinado género.
- ✓ Asegurarse que las descripciones del trabajo son actualizadas regularmente, de forma que la fecha de las descripciones del cargo sea actual. Las descripciones de un trabajo con más de dos años tienen poca credibilidad y pueden ofrecer información sesgada.
- ✓ Garantizar que el supervisor que realiza el trabajo verifica la descripción del mismo. Esta es una buena forma de garantizar que la descripción no representa inadecuadamente las obligaciones y responsabilidades del cargo (un directivo que esté familiarizado con el trabajo también puede verificar la descripción del mismo).

2. **Resumen del trabajo:** Es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.

3. **Obligaciones y responsabilidades del cargo:** Las responsabilidades y obligaciones del cargo explican qué es lo que hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace.

Cada descripción del trabajo suele mostrar una lista que contiene de tres a cinco responsabilidades importantes. Cada definición de una responsabilidad se inicia con un verbo de acción (planifica, supervisa, desarrolla mantiene, coordina, etc.). Cada responsabilidad está asociada a una o más obligaciones del cargo, que también empieza con verbos de acción.

4. **Especificaciones del cargo y cualificación mínima:** El apartado de especificaciones del cargo incluye una lista con las características necesarias del trabajador para poder realizar satisfactoriamente el trabajo. Las características necesarias representan aquellas cosas que un empleado que ha dominado un cargo puede realizar. A la hora de documentar las características es importante hacer una lista con sólo las características relacionadas con un rendimiento excelente en el trabajo.

5. **Las cualificaciones mínimas:** Son los estándares básicos que debe haber superado un candidato para poder ocupar el cargo. Estas cualificaciones pueden utilizarse para descartar a candidatos durante el proceso de selección y contratación. Los requisitos mínimos deben especificarse cuidadosamente para evitar la discriminación entre los distintos candidatos.

A continuación, se muestran algunos aspectos que deben tomarse en cuenta a la hora de documentar las cualificaciones mínimas:

- ✓ Sólo debería utilizarse como requisito mínimo la obtención de un título universitario si su posesión está directamente relacionada con la posibilidad de desempeñar el cargo con éxito. Por ejemplo, para una empresa de contabilidad puede ser necesario tener un licenciado universitario, pero esto no tiene por qué ser así para ser supervisor de turnos de un restaurante de comida rápida. La misma lógica se aplica a los requisitos de todos los demás estándares de educación, incluyendo el tener educación secundaria o superior.
- ✓ Las cualificaciones relativas a la experiencia laboral deberían especificarse cuidadosamente para que no exista discriminaciones a las minorías, o a las personas con minusvalías.

3.5.1 Importancia

Toda empresa debería considerar la descripción de puestos de trabajo como un método fundamental y básico ya que define en forma clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

A continuación se describen algunas situaciones que pueden evitarse si se realiza descripción de puestos para cualquier vacante que se quiera llenar.

- ✓ Desorientación de trabajadores nuevos que no saben cuáles son sus tareas y obligaciones.
- ✓ Darse cuenta que la persona contratada no es la idónea para el puesto.
- ✓ No saber el lugar que se ocupa en la empresa.
- ✓ No tener claro si nuestros valores son compatibles con la cultura de la empresa.

La empresa Piedras Decorativas debe realizar un análisis de descripción de puestos para los trabajadores con el propósito que cada uno sepa qué lugar ocupa dentro de la empresa y cuáles son sus obligaciones y responsabilidades para garantizar un mejor desenvolvimiento en el proceso de la misma.

Se aconseja que se elabore una descripción general del puesto en dónde se especifique las obligaciones y responsabilidades más generales del puesto.

3.6 Proceso de orientación

Se define orientación al proceso por el cual se informa a los empleados lo que se espera de ellos en el trabajo y se les ayuda a superar el estrés derivado de la transición.

Es importante que la Empresa Piedras Decorativas no pase por alto esta parte final del proceso de contratación ya que el personal contratado responderá de mejor manera si desde un principio se le ayuda a integrarse a la organización y se le presentan las tareas que debe realizar.

Las instrucciones deben ser breves y claras para que los trabajadores puedan recordarlas con facilidad, no se les debe saturar de información. Al cabo de una o dos semanas, la empresa deberá repasar nuevamente la información con el personal contratado.

Se debe evitar comentarios negativos sobre los empleados anteriores u otros trabajadores. Los compañeros de trabajo pueden aprovechar el período de orientación para ganarse la voluntad del nuevo empleado.

Se deben establecer normas de conducta para colocar al nuevo empleado bajo la supervisión de un empleado con más experiencia para que le oriente en sus nuevas tareas.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Se describirán las herramientas e instrumentos necesarios que servirán para reclutar, evaluar y seleccionar a la persona ideal que formara parte del equipo de trabajo en la empresa.

La empresa ya cuenta con las herramientas necesarias que le servirán para seleccionar a la persona ideal que formará parte de su equipo de trabajo por lo que a continuación se enumeran los pasos que deben seguirse para lograr el objetivo deseado.

4.1 Recepción de solicitud de empleo

Es un instrumento a través del cual se adquiere una imagen de los solicitantes. Se emplea como guía en la entrevista y como ejemplo de otra solicitud.

La solicitud de empleo presenta información comparable de diferentes candidatos. Esta información es de gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

La solicitud de empleo consta de las siguientes partes:

- ✓ Datos personales
- ✓ Preparación académica
- ✓ Antecedentes laborales
- ✓ Referencias personales
- ✓ Autenticidad de datos en la solicitud

A continuación se da un formato de solicitud de empleo para la empresa Piedras Decorativas.

Figura 8. Formato de solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO

Candidado No.: _____

Nombre completo: _____

Fecha de solicitud: _____ Puesto al que aplica: _____

Pretención salarial mínima: _____

Fecha en la cual podría iniciar a trabajar: _____

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA
RECIENTE

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos _____

Dirección _____

Teléfono _____

Edad _____ Sexo _____

No. Cédula _____ Extendida en _____

No. afiliación IGSS _____ No. Nit _____

Fecha de nacimiento _____

Estado civil _____ Nombre del Cónyuge _____

Tipo de sangre _____

Posee vehículo _____ No. licencia de conducir _____

Personas que dependen de usted

1. _____

2. _____

3. _____

DATOS FAMILIARES

| | Nombre | Dirección | Teléfono |
|----------|--------|-----------|----------|
| Padre | | | |
| Madre | | | |
| Hermanos | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| Cónyugue | | | |
| Hijos | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |

ESTUDIOS REALIZADOS

| Nivel | Establecimiento | Título | Fecha |
|---------------|-----------------|--------|-------|
| Primaria | | | |
| Secundaria | | | |
| Diversificado | | | |
| Universitario | | | |

Otros

1. _____

¿Estudia actualmente? SI ___ NO ___ En caso afirmativo, ¿Que estudia? _____

¿En donde? _____ Horario: _____

Describe las maquinas o equipos de oficina/taller que maneja: _____

EXPERIENCIA LABORAL

| | Empresa | Dirección | Teléfono |
|---------------------------|----------------|------------------------|-----------------|
| Trabajo anterior | | | |
| Cargo desempeñado | | | |
| Fecha de inicio: | | Fecha de finalización: | |
| Nombre del Jefe inmediato | | | |
| Cargo del jefe inmediato | | | |
| Principales Funciones | | | |
| | | | |
| Motivo de retiro | | Sueldo final | |

| | Empresa | Dirección | Teléfono |
|---------------------------|----------------|------------------------|-----------------|
| Trabajo anterior | | | |
| Cargo desempeñado | | | |
| Fecha de inicio: | | Fecha de finalización: | |
| Nombre del Jefe inmediato | | | |
| Cargo del jefe inmediato | | | |
| Principales Funciones | | | |
| | | | |
| Motivo de retiro | | Sueldo final | |

REFERENCIAS PERSONALES

| | Nombre | Ocupación | Dirección | Teléfono |
|----|--------|-----------|-----------|----------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |

REFERENCIAS FAMILIARES

| | Nombre | Dirección | Teléfono |
|----|--------|-----------|----------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |

Certifico que todas las respuestas e informaciones anotadas por mi en este formulario son veraces, y por tal razón autorizo a la empresa "PIEDRAS DECORATIVAS" para verificarlas sin restricción alguna.

Guatemala, _____ de _____ de _____.

FIRMA

4.1.1 Vía presencial

Existen diferentes formas para la recepción de solicitudes de empleo, una de ellas es la vía presencial, la cual es la que vamos a utilizar para la implementación de nuestro sistema ya que la empresa Piedras Decorativas no cuenta con una página web que le permita llenar este tipo de solicitudes en línea.

4.1.2 Vía internet

Muchas empresas ya cuentan con este importante sistema de llenar solicitudes de empleo por medio de una página web, ya que les permite que cualquier persona que quiera ingresar a la organización llene su solicitud en cualquier lugar en donde se encuentre.

4.2 Recepción de currículum vitae

El currículum sirve para describir la trayectoria de una persona, sus estudios, conocimientos, experiencia laboral y todos los datos que ayudan a comprender su trayectoria profesional. Es el reflejo de la evolución de la persona en el transcurso de los años.

Le sirve al entrevistador como guía para diferenciar a un buen candidato y como clave para elaborar preguntas durante la entrevista.

Al momento de analizar un currículum vitae se debe tomar en cuenta la presentación, el contenido y la forma de expresar las aptitudes y logros ya que es en realidad lo que determina si vale la pena o no mantener una entrevista.

Figura 9. Formato de currículum vitae

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| ENCABEZADO | | FOTOGRAFIA RECIENTE |
| ✓ Escriba su profesión | | |
| DATOS GENERALES | | |
| NOMBRE | SU NOMBRE COMPLETO | |
| FECHA DE NACIMIENTO | (día) de (mes) de (año completo XXXX) | |
| LUGAR DE NACIMIENTO | Lugar, Departamento, País (si es necesario) | |
| ESTADO CIVIL | Soltero, casado, viudo, etc. (según el caso) | |
| DIRECCIÓN | XXXXX No. XXXXXX, Barrio. | |
| TELÉFONO | XXXX-XXXX (residencia y/o celular) | |
| E-MAIL | <u>XXXXXX@XXX.XXX.XX</u> | |
| OBJETIVO (Perfil) | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Explique quien es usted, sus virtudes y fortalezas, tales como: trabajo en equipo, responsabilidad, facilidad de aprendizaje, entre otros. ✓ Comente las actividades académicas, y/o laborales a las cuales se dedica actualmente. ✓ Mencione los proyectos en los cuales ha participado ✓ Describa sus habilidades y destrezas académicas, sus fortalezas y las áreas de dominio. | | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | | |
| Universitarios: | Universidad Carrera Semestre actual (si aun estudia) | |
| Estudios Secundarios: | Institucion educativa Sede, Año de Inicio hasta Año de finalizacion | |
| Estudios Primarios: | Institucion educativa Sede Año de Inicio hasta Año de finalizacion | |
| Idioma Extranjero: | Idioma Dominio del idioma hablado (Regular, Bueno, Muy bueno) Dominio del idioma escrito (Regular, Bueno, Muy bueno) | |

EXPERIENCIA LABORAL

(se organiza a partir del ultimo empleo que tuvo o tiene, y por la fecha de finalización de Labores)

NOMBRE DE LA EMPRESA

CARGO: (el cargo que desempeño)

FUNCIONES: (funciones que le fueron asignadas durante su estadia en este cargo, especifique cada una).

JEFE INMEDIATO: (Nombre completo de esta persona)

TELEFONO: (donde localizarla)

FECHA: Fecha de Inicio de labores – Fecha de finalización.

NOMBRE DE LA EMPRESA

CARGO: (el cargo que desempeño)

FUNCIONES: (funciones que le fueron asignadas durante su estadia en este cargo, especifique cada una).

JEFE INMEDIATO: (Nombre completo de esta persona)

TELEFONO: (donde localizarla)

FECHA: Fecha de Inicio de labores – Fecha de finalización.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Incluya en esta sección toda aquella información importante de compartir, escribala de forma clara y objetiva (meritos y diplomas obtenidos mas recientes etc.).

REFERENCIAS

NOMBRE COMPLETO REFERENCIA 1, titulo (magister, PHD, etc, si tiene)

Cargo actual

Empresa o sitio donde labora

Telefono.

NOMBRE COMPLETO REFERENCIA 2, titulo (magister, PHD, etc, si tiene)

Cargo actual

Empresa o sitio donde labora

Telefono.

NOMBRE COMPLETO REFERENCIA 3, titulo (magister, PHD, etc, si tiene)

Cargo actual

Empresa o sitio donde labora

Telefono.

SU NOMBRE COMPLETO

Documento de identidad.

Fecha de Presentacion de la Hoja de Vida

4.3 Consulta del perfil del puesto

Luego de clasificar a los candidatos que continuarán con el proceso de selección es indispensable consultar el perfil del puesto ya que éste permite establecer comparación de las características que poseen las personas con las cualidades que se requieren para ocupar con éxito la vacante.

A continuación se realiza un formato de perfil del puesto que puede ser utilizada en cualquier vacante que desee llenar la empresa Piedras Decorativas.

Figura 10. Formato de Perfil del Puesto de Trabajo

| PERFIL PROFESIONAL EMPRESA "PIEDRAS DECORATIVAS" | |
|--|-------------------------|
| <u>Descripción del puesto</u> | |
| Nombre: | <input type="text"/> |
| Departamento: | <input type="text"/> |
| Reportando a: | <input type="text"/> |
| Funciones y tareas: | 1. <input type="text"/> |
| | 2. <input type="text"/> |
| | 3. <input type="text"/> |
| <u>Perfil del candidato</u> | |
| Edad: | <input type="text"/> |
| Residencia: | <input type="text"/> |
| Tipo de licencia de conducir: | <input type="text"/> |
| Escolaridad requerida: | <input type="text"/> |
| Experiencia: | <input type="text"/> |

Condiciones de trabajo

Tipo de contrato:

Jornada laboral:

Horario de trabajo:

Incentivos:

1.

2.

Fecha de ingreso a la empresa:

Observaciones:

1.

2.

3.

4.4 Realización de pruebas

Para medir la capacidad de un solicitante pueden, usarse diversas pruebas. Las pruebas pueden revelar conocimientos, capacidad, destrezas, habilidad, actitudes, sinceridad y personalidad. En todas las pruebas debe mantenerse la integridad de las preguntas. Los candidatos no deben llevarse el material escrito o los borradores de papel al salir del lugar del examen dónde posiblemente puedan compartirlos con otros postulantes en el futuro.

Dependiendo del modo como se apliquen las pruebas, estas pueden ser escritas, orales y prácticas. Las pruebas escritas permiten examinar al solicitante sobre muchos temas en un plazo breve. Pueden usarse varios formatos: elección múltiple, respuestas breves, llenado de espacios en blanco, respuestas largas o ensayos. Las preguntas que requieren respuestas largas son más fáciles de preparar, pero es mucho más difícil calificar la de elección múltiple y respuesta breve. También pueden administrarse pruebas que requieran interacción con la computadora.

Es necesario establecer cuál va a ser el alcance de las pruebas. Las pruebas de selección que miden las destrezas, habilidades y conocimientos específicos son las más útiles. Por el contrario, las pruebas para medir la inteligencia y la personalidad rinden una utilidad limitada. Las pruebas de inteligencia pueden indicar la rapidez de análisis, pero no demuestra fehacientemente sus conocimientos prácticos.

La empresa debe considerar la seguridad de los candidatos y proporcionar la capacitación necesaria. Si el candidato tiene dificultad para realizar una tarea o no toma las debidas medidas de seguridad, es mejor interrumpir la prueba que arriesgarse a tener un accidente.

A continuación se describen algunas pruebas que pueden utilizarse para medir conocimientos habilidades y destrezas de los candidatos para así escoger al candidato ideal para trabajar en la empresa piedras decorativas.

4.4.1 De habilidad

Diversas pruebas miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción.

- ✓ ***Pruebas de habilidad cognitiva:*** Miden el potencial de un candidato en ciertas áreas, como las matemáticas, y son estimadores válidos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del trabajo. Básicamente la habilidad cognitiva general mide la inteligencia general.
- ✓ ***Pruebas de habilidad física:*** Miden la habilidad física y mecánica. Los resultados de estas pruebas se consideran estimadores de la productividad y seguridad con que una determinada persona puede realizar las tareas físicas de un trabajo. Sin embargo, las empresas pueden, a menudo, obtener una medición más directa de la habilidad del candidato observándole realizar las tareas del puesto en el trabajo.
- ✓ ***Pruebas de práctica laboral:*** Esta prueba pide a los candidatos que realicen exactamente las mismas tareas que tendrán que realizar cuando obtengan el trabajo. Estas pruebas se consideran como medidas válidas y justas de rendimiento en el trabajo siempre y cuando la práctica laboral integre la variedad y complejidad de las tareas del puesto.

4.4.2 De personalidad

Las pruebas de personalidad evalúan las *características* de cada trabajador que tienden a ser afines y duraderas. Se utilizan para predecir el comportamiento laboral. Los argumentos en contra de estas pruebas giran alrededor de factores de fiabilidad y validez. Se ha afirmado que estas características son subjetivas y poco fiables, no están relacionadas con el rendimiento laboral y no son aceptables desde un punto de vista legal.

Los cinco grandes factores ampliamente aceptados en el campo de la psicología de la personalidad, son las siguientes:

- ✓ **Extroversión:** El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, agresiva y excitable.
- ✓ **Ser agradable:** El grado en que una persona se confía de la gente, es amistosa, generosa, tolerante, cooperativa y flexible.
- ✓ **Concienciación:** El grado en que una persona es conformista, organizada y persevera en sus tareas.
- ✓ **Estabilidad emocional:** El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- ✓ **Abierta a la experiencia:** El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

De los cinco factores, el factor de concienciación parece ser el más relacionado con el rendimiento laboral. Es difícil encontrar una medida de

rendimiento en el trabajo que no exija la perseverancia, o una organización que no se beneficie de contratar a empleados concienciados en su trabajo.

4.4.3 Psicológicas

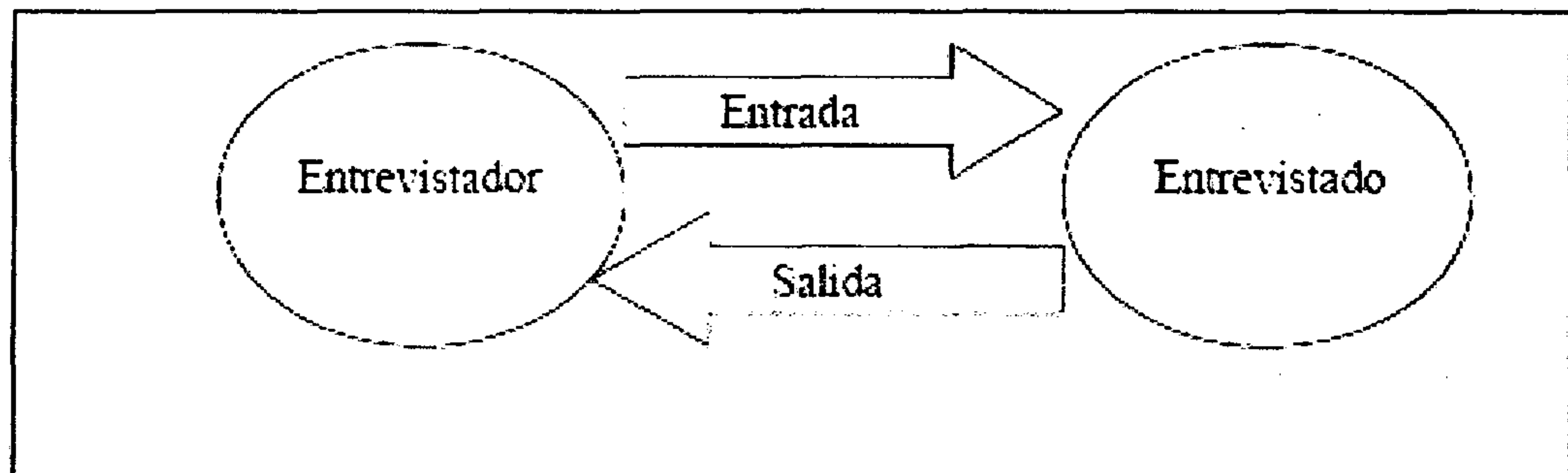
Este tipo de prueba se emplea con el propósito de medir una variable específica del comportamiento, permitiendo conocer la descripción del candidato en este caso, la predicción de su desempeño y el seguimiento de resultados.

4.5 Entrevistas de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El objetivo del entrevistador debe basarse en tener la seguridad de que el candidato puede desempeñar el trabajo y en las ventajas que dicho candidato pueda tener sobre otros que han solicitado el puesto.

Permite la comunicación en dos sentidos y muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que las conclusiones no varíen de un entrevistador a otro. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Figura 11. Proceso de relación interpersonal en una entrevista



Fuente: Cómo Escoger el Personal Adecuado. William S. Swan, Ph. D.

4.5.1 Tipos de entrevistas

Por lo general las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo emplear estructuras diferentes. Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

4.5.1.1 Entrevistas estructuradas

Se basa en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que inicie la entrevista y los solicitantes deben responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

4.5.1.2 Entrevistas no estructuradas

Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

4.5.1.3 Entrevistas mixtas

Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

4.5.2 Etapas de entrevista

A continuación se enumeran los pasos que deben seguirse para obtener una entrevista eficaz y las habilidades que debe tener el entrevistador al momento de encontrarse cara a cara con el candidato.

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará al solicitante.

4.5.2.1 Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la empresa y dejar en los solicitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Debe iniciar con preguntas sencillas, evitar interrupciones. Alejar documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

4.5.2.2 Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

4.5.2.3 Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y termina el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

4.5.2.4 Evaluación

Inmediatamente después de que termine la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

La guía de una entrevista proporciona una estructura básica, para tratar las principales categorías, experiencia de trabajo, educación actividades e intereses ajeno al trabajo y auto evaluación que se necesita examinar durante el curso de la entrevista.

La guía de la entrevista le ayuda a probar y a controlar la cantidad de tiempo dedicada a cada tema.

Mediante el uso de la guía de la entrevista se puede estar seguro de tratar todas las categorías en el orden y la secuencia correctos y de tratarlas todas en una forma que sea compatible con el candidato respectivo. Las comparaciones entre candidatos son entonces más válidas.

A continuación se enumeran los pasos que deben seguirse de guía para realizar una entrevista eficaz.

Tabla I. Guía para realizar una entrevista eficaz

| |
|---|
| 1. Saludo |
| 2. Plática informal: Platicar con el entrevistado acerca de viajes, pasatiempos, lugar de residencia. |
| 3. Preguntas de transición: <ul style="list-style-type: none">▪ ¿Cómo llegó a interesarse en la empresa?▪ ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?▪ ¿Qué sabe del cargo al cual aspira? |
| 4. Visión General: El entrevistado da a conocer información general sobre la empresa sobre el cargo mismo y es el momento de contestarle al solicitante las dudas que teng acerca de la empresa. |
| 5. Experiencia de trabajo: Se refiere a obtener la información que fuere necesaria sobre sus experiencias laborales. |
| 6. Educación: Se refiere a la información relacionada con estudios, capacitaciones, curso y cualquier otro asunto que se considere de importancia. |
| 7. Actividades e intereses: Se trata de intereses y actividades ajenos al trabajo pasatiempos y cualquier actividad comunitaria. |
| 8. Auto evaluación: Aquí se debe hacer un resumen acerca de lo que fue la entrevista los aspectos más importantes y positivos de la misma. |
| 9. Pregunta de transición: Se le pregunta al entrevistado ¿si hay algo más en su antecedentes que le gustaría tratar? Y si tiene alguna pregunta acerca de la empresa. |
| 10. Terminación de entrevista: Se agradece al candidato su interés por la empresa. |

4.6 Toma de decisión

La decisión de contratar al solicitante señala una parte final del proceso de selección. Los datos obtenidos en la fase de evaluación serán utilizados para tomar una decisión final sobre la idoneidad de los candidatos.

Esta responsabilidad corresponde llevarla a cabo el futuro supervisor del candidato en conjunto con el departamento de personal quien posee toda la información necesaria utilizada en el proceso de selección.

4.7 Comprobación de referencias personales

Una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias tanto personales como laborales; se ha dado más de un caso en el que un candidato, a los ojos del entrevistador es el ideal, luego resulta ser inadecuado por razones de inadaptación al trabajo, problemas de conocimientos o trabajo en equipo.

4.8 Comprobación de referencias laborales

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

La empresa debe por lo menos comprobar tres referencias laborales antes de llegar a la parte de contratación. La referencia laboral debe ser dada del jefe inmediato o de una persona con la que hubiera trabajado directamente.

La comprobación de referencias laborales debe realizarse con el propósito de conocer los siguientes elementos del candidato:

- ✓ Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores
- ✓ Solvencia en las relaciones interpersonales

- ✓ Asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos.

En el último inciso se puede contemplar además de las áreas de desempeño, las metas, las expectativas del aspirante, sus asuntos personales y se debe incluir, en forma resumida el resultado de la prueba aplicada.

Tomar en cuenta la verificación de referencias tanto personales como laborales contribuye a predecir el futuro de los posibles empleados.

4.9 Entrevista final y presentación de oferta

Muchas veces aún después de seguir los pasos anteriores en el proceso de selección de personal, es posible que no se haya podido tomar una decisión. Una entrevista final con dos o tres candidatos finales, puede ayudar a tomar una decisión. Si no se está satisfecho con ninguno de los candidatos, es preferible comenzar el proceso de nuevo.

La adopción de un proceso de selección detallado permite tomar una decisión basada en datos objetivos, sin depender sólo de la intuición.

Ha llegado el momento de comunicarle al candidato que, ha sido seleccionado para formar parte del equipo de la empresa y hacerle una oferta de trabajo. La presentación de una oferta puede dar muchas satisfacciones ya que tanto el entrevistador como el solicitante están entusiasmados porque la oferta y aceptación del puesto sean confirmadas.

No se recomienda presionar a ninguna persona para que empiece su trabajo inmediatamente, algunos candidatos deben avisar a su antiguo patrono con quince días de anticipación que dejaran de trabajar para ellos, otros pueden

necesitar un período de descanso antes de iniciar el nuevo empleo.

4.10 Contratación

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles.

El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los recursos humanos que tan cuidadosamente han sido seleccionados, la organización debe presentar una atención especial a la socialización. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las cuales trabajará. Es importante que el nuevo empleado se familiarice con las políticas, los procedimientos y las expectativas de rendimiento de la empresa. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño en la empresa o uno que se siente miembro de un equipo. Aunque la socialización es parte crucial del proceso de contratación, se trata de una actividad que requiere continuación.

4.11 Entrega de descripción del puesto de trabajo

Dado que la empresa a terminado con el proceso de selección y ha encontrado a la persona ideal para ocupar la vacante es hora de entregarle al nuevo empleado de la empresa el documento en donde se especifique cual es su posición dentro de la empresa y cuáles son sus responsabilidades y obligaciones que debe cumplir, esto se hace con el propósito de orientar de

mejor manera al nuevo empleado para que se desempeñe con éxito dentro de la empresa.

A continuación se da un formato de Descripción de puesto de trabajo para que la empresa "Piedras Decorativas" lo utilice como guía para otorgarlo a los nuevos empleados que se contraten y así mismo puede también utilizarse para los empleados antiguos ya que como no existe un sistema de reclutamiento de personal, los empleados no tienen un documento que especifique sus responsabilidades y obligaciones.

Tabla II. Formato de Descripción del Puesto de Trabajo

| | |
|--|----------------------|
| DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO EMPRESA "PIEDRAS DECORATIVAS" | |
| 1.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
| 1.1 IDENTIFICACIÓN | |
| NOMBRE DEL CARGO: | <input type="text"/> |
| AREA A LA QUE PERTENECE: | <input type="text"/> |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | <input type="text"/> |
| 1.2 FUNCION PRINCIPAL | |
| <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | |
| 1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <input type="text"/> | |
| 1.- | <input type="text"/> |
| 2.- | <input type="text"/> |
| 3.- | <input type="text"/> |
| 4.- | <input type="text"/> |
| 5.- | <input type="text"/> |
| 6.- | <input type="text"/> |

1.4 COORDINACIÓN

Empty rounded rectangular box with three horizontal lines for notes.

1.5 SUPERVISIÓN

Empty rounded rectangular box for notes.

1.6 EN CASO DE AUSENCIA

REEMPLAZA A:

ES REMPLAZADO POR:

1.7 RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

ASCENDIDO DE:

PUEDE ACENDER A:

5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se elaborará un diseño basado en un enfoque que identifique los elementos relacionados con el desempeño laboral, medirlos y brindar capacitación al personal que lo requiera, además se realizara una descripción de los distintos instrumentos de evaluación y medición.

5.1 Sistema de evaluación

Este sistema pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más completa y objetiva como sea posible, para obtener información desde todos los ángulos.

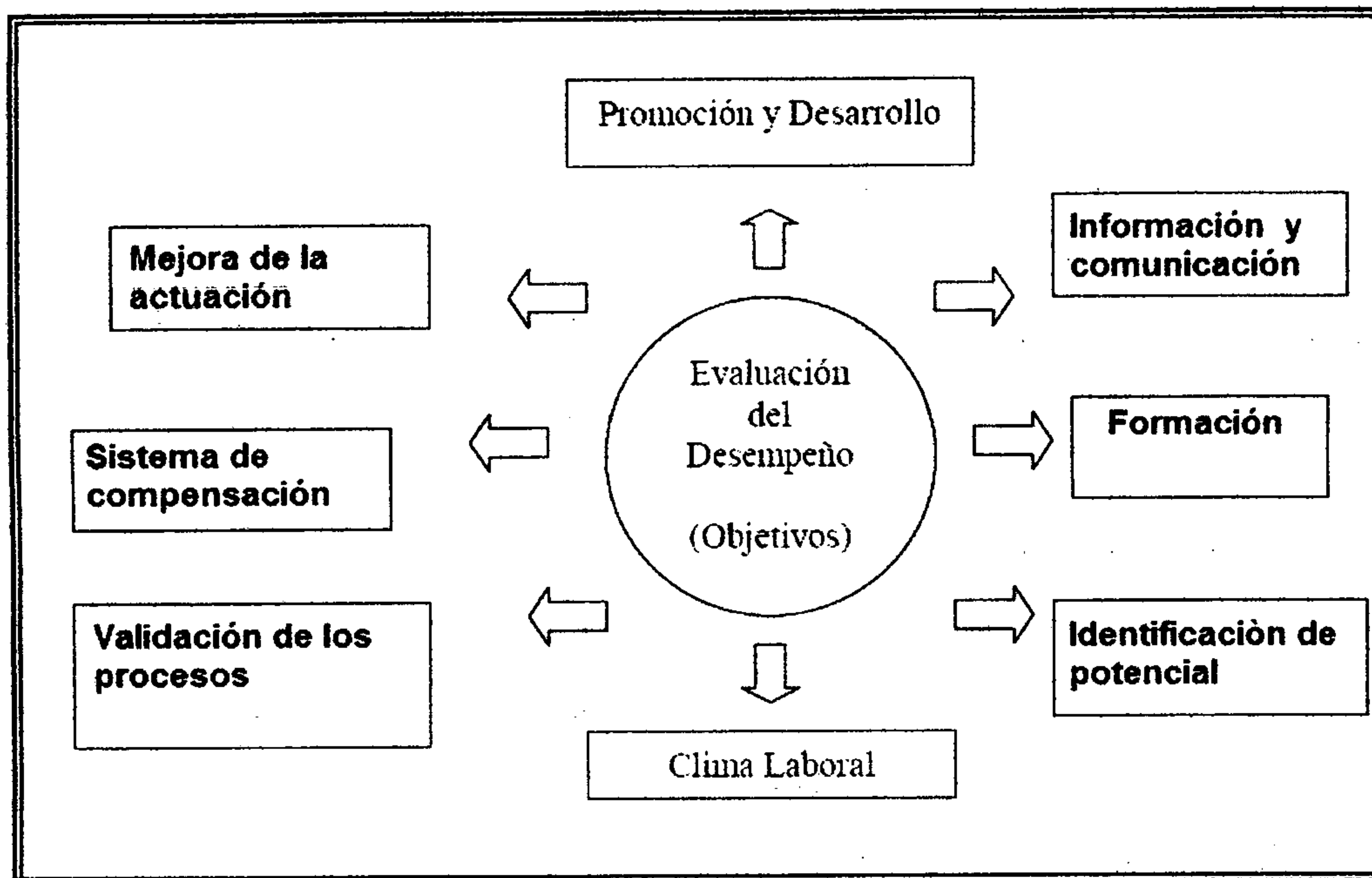
El éxito que tenga la empresa Piedras Decorativas, se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal, por lo que es de vital importancia evaluar adecuadamente el desempeño del mismo para conocerlo y entonces mejorarlo.

5.1.1 Objetivo

Diseñar e implantar un sistema de evaluación del desempeño individual, para los empleados de la empresa Piedras Decorativas, con el fin de lograr la productividad, calidad y la eficiencia a nivel gerencial y operativo.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Figura 12. Objetivos de la evaluación del desempeño



Fuente: Wolford M. Marta, tesis facultad de ingeniería, página 76

5.1.2 Tipos de evaluadores que pueden existir

Entre los posibles evaluadores tenemos los siguientes:

Clientes: Este proceso da oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Los colaboradores (subordinados) del evaluado: Como evaluadores o analistas del desempeño, representan una figura no tradicional, pero de gran interés para enriquecer los programas de administración del desempeño, siempre a partir del proceso de retroalimentación.

Empleados: Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar sus resultados.

Miembros del equipo: Es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

El jefe directo: Como evaluador o analista del desempeño, es la figura más tradicional y sin duda absolutamente imprescindible para cualquier programa de gestión de resultados.

Gerentes: Le permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades.

Socios: Para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales, cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

El propio evaluado: Como evaluador o analista de su propio desempeño, es una figura de creciente utilización denominada "autoevaluación".

5.1.3 La responsabilidad de la evaluación

Se involucrará a todos los trabajadores, designando en algunos la responsabilidad de realizar evaluaciones, entrevistas de notificación de resultados y retroalimentación, previa capacitación y acreditación. Todo evaluador debe tener como mínimo una relación laboral de 3 meses con el evaluado.

En lo que respecta a la auto evaluación, todo trabajador está capacitado para la misma. La función de evaluador "Superior Jerárquico" será designada a todo trabajador con personal a su cargo; la función de evaluador "Subalterno, colega y cliente" será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y la auto evaluación la realizará cada empleado de la empresa

5.1.4 Fuentes de error de la evaluación del desempeño

Todos tenemos a juzgar a la gente y a las cosas conforme a nuestros propios temores o preferencias; por esta razón, el evaluador se expone a caer en los siguientes errores:

- ✓ **Perjuicios sociales:** se da cuando el evaluador sostiene a propio juicio una opinión personal anterior a la evaluación, por lo mismo, el resultado de la evaluación puede ser distorsionado.
- ✓ **Efecto de acontecimientos recientes:** ocurre cuando se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, y las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- ✓ **Tendencia a la medición central:** ocurre cuando los evaluadores evitan tener calificaciones altas o bajas, por lo que distorsionan las mediciones realizadas.
- ✓ **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica el empleado antes de llevar a cabo la evaluación de desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

5.1.5 Clasificación de evaluadores

Figura 13. Clasificación de los evaluadores

| | |
|----------------------|--|
| Superior Jerárquico: | Jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador. |
| Subalterno: | Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. |
| Colega: | Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. |
| Auto evaluador: | Trabajador que se evalúa a sí mismo. |
| Cliente: | Persona que tiene relación laboral como cliente interno y / o externo del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. |

Fuente: Wolford M. Marta, Tesis Facultad de Ingeniería pagina 77.

5.1.6 Tiempo y duración

El tiempo en que se desarrollan las evaluaciones de desempeño depende muchas veces de las políticas de la empresa y esta duración puede ser por semestre o por año dependiendo de la empresa. Para nuestro estudio recomiendo hacer la evaluación por semestre ya que estamos evaluando al personal 2 veces al año.

El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser aplicado a todos los empleados al cumplir un año de laborar en la misma unidad de trabajo y sucesivamente cada año de acuerdo con el período establecido: evaluaciones generales semestrales. Se incluyen todos los departamentos y todos los niveles de la escala jerárquica.

5.2 Método propuesto 180 grados

La evaluación 180 grados, se denomina así, porque es recomendable para empresas en las que los empleados conforman grupos de trabajo, donde no existen mayores grupos jerárquicos, sino que todos desarrollan funciones del mismo nivel, aunque siempre existe en algunas la figura del jefe inmediato a quien debe reportar.

Existe una cierta tendencia a pensar que quienes trabajan en este tipo de organizaciones, ya no tienen posibilidades de mejorar. Esta por demás decir que esto es mentira, ya que si bien es cierto que muchos de ellos tienen un alto nivel técnico en su especialidad, también es igualmente cierto que muchos deben de mejorar muchas capacidades.

5.2.1 Ventajas del método

La ventaja que tiene este tipo de evaluación es su alto grado de precisión, debido a la intervención de varias personas, no únicamente el supervisor.

Las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información le marca fortalezas y debilidades, y les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

5.2.2 Evaluadores

A diferencia de un modelo de 360 grados en el cual se da una retroalimentación completa al evaluado, tomando en cuenta varios evaluadores,

en la evaluación 180 grados no se toman en cuenta todas estas perspectivas y se da prioridad a las personas que tienen mayor oportunidad de ver al evaluado en acción. De este modo los evaluadores más comunes son los subordinados y el jefe directo del empleado.

5.2.3 Pasos para aplicar una valoración de 180 grados

El modelo presentado por Gómez-Mejía, L., D. y Cardy, R. (2001) es adaptado para listar las etapas necesarias en la implementación de una evaluación 180 grados.

- ✓ Comunicar la necesidad y objetivos de la evaluación 180 grados.
- ✓ Definir los criterios de valoración y del proceso.
- ✓ Selección de los evaluadores.
- ✓ Diseñar los instrumentos para la recolección de información.
- ✓ Informar a los empleados el procedimiento para dar información.
- ✓ El modelo pasa por un sistema de prueba en una parte de la organización.
- ✓ Se corrigen deficiencias de los instrumentos.
- ✓ Aplicación del modelo.
- ✓ Integración de las diversas evaluaciones.
- ✓ Análisis de la información obtenida para presentar resultados.

5.2.4 Modalidades de evaluación

La evaluación puede tener las diferentes modalidades, según quienes evalúan, así:

Tabla III. Modalidades de evaluación

| | |
|-----------------------|---|
| Evaluación 360 grados | Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la auto evaluación. |
| Evaluación 270 grados | Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega y la auto evaluación. |
| Evaluación 180 grados | Cuando evalúa el superior jerárquico, el colega y la auto evaluación. |
| Evaluación 90 grados | Cuando evalúa el superior jerárquico y la auto evaluación. |

5.3 Aplicación

El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser aplicado en forma obligatoria por la Gerencia o Jefatura a cada uno de los empleados a su cargo a través de los formatos diseñados y establecidos para estos efectos.

El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser aplicado a todos los empleados al cumplir un año de laborar en la misma unidad de trabajo y sucesivamente cada año de acuerdo con el período establecido: evaluaciones generales semestrales. Se incluyen todos los departamentos y todos los niveles de la escala jerárquica.

A los empleados con un tiempo menor de un año laboral dentro de la Empresa, en la misma unidad y con la misma jefatura, durante el semestre en que se lleve a cabo la evaluación.

5.4 Sugerencias

El evaluador está expuesto a cometer errores cuando califica el rendimiento individual en un trabajo, no importando cual sea el sistema de evaluación que utilice en la empresa. Por tal razón, se señalan las siguientes recomendaciones para el evaluador, el evaluado y la empresa.

5.4.1 A la empresa

Son cuatro las condiciones necesarias para el éxito de un sistema de evaluación: Liderazgo Gerencial, Diseño del Sistema, Capacitación y Mejoramiento permanente del Sistema.

Liderazgo, compromiso y participación gerencial: Mantener una atención permanente sobre el nivel de desempeño de los colaboradores y la forma en que pueden fortalecer sus resultados es una necesidad de carácter estratégico.

Adecuado diseño del sistema: Los procedimientos, factores de evaluación, normas y formularios deben ser cuidadosamente diseñados, buscando la mayor objetividad posible en las escalas de evaluación y en la definición de qué se evalúa.

Amplio programa de capacitación e información: La sola palabra "Evaluación" suele evocar desagrado. La mayoría de las personas la asocia con conceptos como castigo, error, reprobación, y frustración. Difundir normas y

procedimientos no es suficiente. Es necesario un esfuerzo consistente dirigido a evaluadores y evaluados, que permita realizar análisis correctos acerca del desempeño y adquirir competencias de comunicación imprescindibles para retroalimentar y conducir entrevistas.

Mejoramiento permanente del sistema: Una tendencia creciente es incorporar como parte de los indicadores de resultados, la satisfacción de clientes internos y externos. Las mediciones en 360 grados, aportan al evaluado una perspectiva multinivel acerca de su efectividad.

5.4.2 Al evaluador

El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener cabida para los favoritismos ni las discriminaciones.

- ✓ Valores y Actitudes (Querer Evaluar): tolerancia, respeto, valorización del aprendizaje y el desarrollo, comunicación abierta.
- ✓ Valores y actitudes favorables al desarrollo de las personas son fundamentales para que se cumplan objetivos tan concretos como capacitar oportunamente al personal y realizar entrevistas de supervisión que alienten el compromiso con la organización.
- ✓ Conocimientos y Habilidades (Saber Evaluar): no se le puede pedir a un jefe que haga bien lo que no sabe. Es por ello que Editores Siglo Veintiuno debe destinar recursos y esfuerzos para que en particular los evaluadores, sean capaces de conducir la evaluación con altura de miras y superar eventuales discrepancias.

Asimismo, el evaluador debe evitar en lo posible, algunos de los errores más relevantes al calificar:

La importancia del puesto: dejarse influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado.

El efecto de halo: dejarse influenciar, inconscientemente, por alguna virtud o por algún defecto del individuo, y en base a éste, calificar otros aspectos que no tienen ninguna relación.

Tendencia central: cuando el evaluador califica casi todo con un criterio promedio para evitar conflictos.

El error constante: calificar a todos los subalternos de una misma manera, o como buenos, o como regulares, o como malos.

La calificación afectiva: permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la evaluación.

5.4.3 Al evaluado

El personal que se evaluara deberá cooperar con todas las preguntas que se le realicen para así agilizar el proceso de evaluación. Además deberá de conocer el resultado de su evaluación para autoevaluarse de como se encuentran en el ámbito laboral.

5.5 Proceso de evaluar el desempeño

La evaluación deberá ser lo más objetiva posible, tratando de tomar en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y, sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente las más recientes a la fecha de evaluación.

5.5.1 Criterios de desempeño a evaluar

Para la determinación de los criterios de desempeño se buscan aquellos que más favorezcan el logro de los objetivos de los puestos, y se estandarizan los conceptos en toda la empresa, de manera que cada uno de los involucrados en el proceso de evaluación del desempeño entienda lo mismo.

Asistencia y puntualidad: Evalúa la presencia del funcionario en el puesto de trabajo a la hora reglamentaria prevista y su permanencia en el puesto durante su jornada laboral.

Autocontrol: Capacidad de controlar sus emociones ante cualquier situación.

Atención al cliente: Mide el grado en que sus acciones alcanzan la satisfacción del cliente interno y externo.

Cantidad de trabajo (Producción): Grado de cumplimiento de metas programadas en su unidad de trabajo.

Calidad del trabajo: Incluye la presentación, claridad, precisión, concisión, profundidad y confiabilidad de los datos, información o recomendaciones que presente.

Capacidad analítica: Evalúa el nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo, estableciendo una comunicación clara y precisa en forma escrita y verbal.

Comunicación: Actitud del trabajador a proporcionar y recibir información, y el uso que hace de la misma.

Cooperación: Evalúa la capacidad de trabajar para proporcionar colaboración a sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.

Confiabilidad: Evalúa si el trabajo que realiza el funcionario o empleado es el adecuado, sin errores, así como la lealtad tanto con su unidad de trabajo como con la Institución.

Conocimiento del puesto: Evalúa el nivel de comprensión y dominio técnico de la tarea del puesto que actualmente desempeña, al igual que la proposición de acciones que los mejoren y agilicen para la obtención de productos de calidad. Demuestra la profundidad del entendimiento y eficiencia en la aplicación de los aspectos fundamentales de la tarea.

Creatividad: Evalúa la capacidad de aportar ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo.

Coordinación: Capacidad de organizar eficientemente sus actividades y recursos.

Desarrollo del personal: Evalúa la eficacia en la identificación de las fortalezas y debilidades de sus colaboradores y las necesidades de formación y capacitación para el desarrollo del trabajo.

Delegación de actividades: Evalúa la capacidad para delegar actividades en sus colaboradores fomentando el trabajo en equipo a fin de obtener productos de calidad.

Facilitador: Proporciona herramientas y faculta al personal a su cargo para que logre los objetivos propuestos.

Iniciativa: Implica el tomar una acción apropiada sin tener que esperar una instrucción específica para lograr los resultados deseados. La anticipación de las necesidades y la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados. Presenta una actitud abierta al cambio. Propone soluciones útiles para mejorar los resultados de su gestión.

Hábitos de orden y aseo: Incluye el acatamiento de reglas de orden y aseo en su unidad de trabajo, en el desarrollo diario de sus actividades.

Habilidad para aprender: Habilidad e interés para aprender en forma rápida y precisa los conocimientos requeridos para desarrollarse en su proceso de trabajo, en forma eficiente y eficaz.

Independencia en la ejecución de sus funciones: Hace un uso adecuado y racional de los recursos asignados. El trabajo realizado es eficaz y cumple con los objetivos esperados.

Organización del trabajo: Evalúa la eficiencia con la cual se fijan prioridades y metas para cumplir con el proceso de trabajo. Estimula la integración de equipos de trabajo.

Manejo de conflictos: Capacidad de analizar y manejar situaciones de conflicto.

Liderazgo: Evalúa la habilidad para influir en su grupo de trabajo en la obtención de metas comunes.

Organización del trabajo: Evalúa la eficiencia con la cual se fijan prioridades y metas para cumplir con el proceso de trabajo. Estimula la integración de equipos de trabajo.

Productividad: Cumplimiento de los objetivos propuestos con el uso óptimo de los recursos.

Orientado a la mejora continua: Capacidad de desarrollar constantemente alternativas que logren aumentar el nivel de eficiencia.

Trabajo en equipo: Mide su aporte al cumplimiento de las metas de la empresa, como elemento de su equipo de trabajo.

Resolución de problemas: Constituye el grado en el cual se aplica la creatividad a los conocimientos actuales, para la solución efectiva de los problemas que se presenten.

Toma de decisiones: Evalúa la capacidad para una eficiente y efectiva toma de decisiones en el lugar y tiempo adecuados.

Relaciones interpersonales: Evalúa la actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, contribuyendo a mantener y mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.

Visionario: Evalúa la capacidad de aprovechar al máximo oportunidades que favorezcan el cumplimiento de la visión empresarial a corto o largo plazo.

Valores: Mide el grado en que se identifica y cumple con las normas y valores de la empresa.

5.5.2 Aspectos a considerar en caso hubiera cualquier eventualidad

La persona encargada para realizar la evaluación del desempeño debe considerar varios aspectos en el caso que hubiera cualquier eventualidad, entre los cuales tenemos:

En caso de rotación de puesto: se calificará al trabajador en el cargo que ha ocupado por más tiempo, durante el período a evaluar.

Distribución y manejo de instrumentos: La persona encargada o el departamento de Recursos Humanos entregará los instrumentos a los evaluadores, en cantidades iguales al número de evaluados designados.

Los instrumentos, debidamente llenos, deberán ser entregados en la fecha que se estipule en la calendarización o cronograma, al departamento de Recursos Humanos. Con los resultados de cada calificación correspondiente al período que se evalúa, este departamento elaborará el informe de resultados, emitirá y distribuirá las notificaciones para dar paso a la retroalimentación al trabajador.

Los originales de los instrumentos de evaluación y las copias firmadas de las notificaciones de resultados de evaluación del desempeño, deberán ser archivados en el expediente de cada trabajador que se encuentra en el departamento de Recursos Humanos, y fotocopia en el archivo del departamento correspondiente.

En caso de ausencia por permiso, suspensión u otros motivos: el trabajador deberá ser evaluado hasta el siguiente período, pero el jefe inmediato deberá justificar su caso ante el departamento de Recursos Humanos.

Modificaciones al manual: el departamento de Recursos Humanos deberá revisar y proponer anualmente los cambios y las reformas que considere necesarios al sistema de evaluación del desempeño, previa aprobación de la Gerencia General.

5.5.3 Responsabilidades del personal de la empresa

Dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño interactúan diferentes componentes - trabajador, evaluador, departamento de recursos humanos - cada uno de los cuales debe cumplir con una serie de responsabilidades que contribuyan a que el Sistema se desarrolle en forma eficiente y eficaz.

5.5.3.1 Responsabilidades del trabajador de la empresa

- ✓ Debe establecer una interrelación positiva, abierta, receptiva y colaboradora con su jefatura inmediata, a fin de que se logren realimentar los procesos de trabajo a su cargo, contribuyendo con su desarrollo personal y profesional.
- ✓ Debe velar porque su jefatura lo evalúe en el período establecido.
- ✓ Debe ser consciente y convencido de su responsabilidad como parte del proceso de evaluación, en donde juega un papel muy importante por ser uno de los elementos fundamentales dentro del sistema.

5.5.3.2 Responsabilidades de la jefatura evaluadora

Velar porque el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo y esté orientado al reconocimiento y desarrollo del trabajador. Para esto, debe revisar los antecedentes relevantes que permitan fundamentar la evaluación y que se encuentren registrados en el expediente u otro documento que estime apropiado y que contenga el récord anual del trabajador para no incurrir en errores de apreciación.

Comunicar a sus colaboradores con suficiente antelación, los rubros con que serán evaluados, de acuerdo con los formularios previamente establecidos.

Reunirse con cada uno de sus colaboradores para llevar a cabo el proceso de evaluación individual, interactuando directamente con el trabajador evaluado, a fin de detectar y clarificar las áreas débiles, las fortalezas y acordar conjuntamente las acciones para mejorar el desempeño. Debe usar el formulario que corresponda al puesto que desempeña el trabajador.

Debe verificar una vez llevado a cabo el proceso de evaluación, que cada uno de los aspectos contenidos en el formulario estén llenos y cuente con los respectivos nombres, firmas de jefatura evaluadora y empleado evaluado, sello de la unidad de trabajo y la calificación obtenida por el empleado.

Comunicar el resultado de la evaluación del desempeño al empleado evaluado, a más tardar en un plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha en que se efectuó la evaluación, mediante copia del formulario.

Trasladar al departamento de Recursos Humanos, en un plazo de 15 días hábiles posteriores a la atención de la última entrevista, el "Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño" que contenga:

- ✓ Informe de Evaluaciones realizadas.
- ✓ Acciones Propuestas para mejorar el desempeño por parte del trabajador.
- ✓ Acciones Propuestas por el evaluador para mejorar el desempeño del trabajador.
- ✓ Las observaciones que considere convenientes.
- ✓ Formulario "Evaluación del Desempeño" de cada empleado para que sean incluidos en su expediente personal, custodiado en el departamento de Recursos Humanos.

Definir conjuntamente, jefatura y empleado, los objetivos a cumplir en la gestión de su labor para el próximo período.

Elaborar el Plan de Acción a seguir, en conjunto con las demás jefaturas y con el Jefe del departamento de Recursos Humanos. Dicho Plan de Acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de Evaluación del Desempeño llevado a cabo.

5.5.3.3 Responsabilidades del departamento de R.R.H.H.

- ✓ Proporcionar la asesoría y capacitación a jefaturas y empleados en relación con el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Proporcionar a las jefaturas los instrumentos necesarios (software, normas, etc.) para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Incluir en el Sistema de Información de Evaluación del Desempeño, las calificaciones enviadas por la jefatura evaluadora.

- ✓ Custodiar e incluir copia de los formularios de la Evaluación del Desempeño, en el expediente personal de cada empleado evaluado.
- ✓ Elaborar propuesta de plan de acción, que responda a las necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño efectuada a los trabajadores, en coordinación con el gerente y los jefes de departamento.

5.5.4 Instrumento para la evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño está dirigido a todas las personas que tienen relación laboral con la empresa "Piedras Decorativas", los trabajadores pueden ser evaluados bajo tres modalidades diferentes, que varían según su objeto de evaluación:

Desempeño general: evaluación general, semestral, a la que se someterá a todos los trabajadores.

Promoción: evaluación específica a la que se someterá todo trabajador que es candidato a optar a un puesto de nivel superior.

Período de Prueba: evaluación que corresponderá al período comprendido entre la fecha de toma de posesión y los seis meses posteriores en el caso de empleados nuevos y tres meses para los casos de ascensos.

5.5.4.1 Diferentes instrumentos de evaluación

Existen diferentes instrumentos de evaluación, esto se debe al nivel de la estructura organizacional que se está evaluando, para la empresa "Piedras Decorativas" se tienen dos niveles, según la siguiente clasificación:

Nivel Operativo, personal de producción y servicios varios.

Nivel Mandos Medios y/o Jefaturas, Dueño y personal de oficina.

Tabla IV. Instrumento para la evaluación del desempeño

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel Operativo | |
|--|--|
| PERIODO DE EVALUACIÓN: | FECHA DE EVALUACIÓN: |
| Código del trabajador: | Apellidos y Nombres del trabajador: |
| Puesto: | |
| Departamento: | Fecha de ingreso: |
| TIPO DE EVALUADOR: | Superior Jerárquico _____ Subalterno _____ |
| Colega _____ | Auto evaluación _____ Cliente _____ |
| DATOS DEL EVALUADOR: (NO aplica en la modalidad de Auto evaluación) | |
| Código del trabajador: | Apellidos y nombres: |
| Puesto: | |
| PROPOSITO DE EVALUACION: Desempeño general: _____ Promoción _____ Prueba: _____ | |

INSTRUCCIONES: Los siguientes factores permiten evaluar "como" el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas.

| INICIATIVA | |
|--|---------|
| 1. Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada. | 0 a 5 |
| 2. Desarrolla unas pocas ideas. | 6 a 10 |
| 3. Sugiere ideas ocasionalmente. | 11 a 15 |
| 4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo. | 16 a 20 |
| COOPERACIÓN | |
| 1. Presta su colaboración cuando se le solicita, pero NO por su propia voluntad. | 1 a 5 |
| 2. Regularmente colabora con su grupo de trabajo. | 6 a 10 |
| 3. Muestra disposición espontánea a colaborar. | 11 a 15 |
| 4. Siempre presta su colaboración en forma espontánea, su participación es entusiasta y activa. | 16 a 20 |
| COMUNICACIÓN | |
| 1. Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información. | 1 a 5 |
| 2. Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla. | 6 a 10 |
| 3. Es accesible para recibir y expresar información. | 11 a 15 |
| 4. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información, y hace buen uso de la misma. | 16 a 20 |

| DISCRECIÓN | |
|--|---------|
| 1. Ocasionalmente es imprudente, lo cual causa recelo entre sus compañeros de trabajo. | 0 |
| 2. Es prudente, actúa y se expresa con sensatez. | 1 a 10 |
| 3. Es sumamente prudente, se le puede confiar información o tareas confidenciales. | 11 a 15 |
| 4. Se le distingue por la prudencia en su actuación y desarrollo del trabajo. Maneja acertadamente la información o tareas confidenciales. | 16 a 20 |

| DISCIPLINA | |
|---------------------------------|---------|
| 1. Una suspensión de trabajo. | 0 |
| 2. Amonestación escrita. | 1 a 5 |
| 3. Observación verbal del jefe. | 6 a 15 |
| 4. Intachable. | 16 a 20 |

| INTERESES Y ADAPTACIÓN | |
|--|---------|
| 1. No tiene entusiasmo por lograr mejores metas. | 1 a 5 |
| 2. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo. | 6 a 10 |
| 3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo. | 11 a 15 |
| 4. Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación. | 16 a 20 |

| TRABAJO EN EQUIPO | |
|---|---------|
| 1. Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales. | 0 |
| 2. Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales. | 1 a 10 |
| 3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas. | 11 a 15 |
| 4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa. | 16 a 20 |

Porcentaje (Total / 140 x 100) =

| PONDERACIÓN DE FACTORES | |
|-------------------------|------------|
| CALIFICACIÓN | RANGOS |
| SOBRESALIENTE | 91% - 100% |
| MUY BUENO | 76% - 90% |
| BUENO | 61% - 75% |
| REGULAR | 51% - 60% |
| DEFICIENTE | 0% - 50% |

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

De manera concreta, emita su opinión sobre los siguientes aspectos:

1. ¿En cuáles áreas está mejor calificado el trabajador?

2. ¿En qué áreas necesita mejorar el trabajador?

3. Resuma, con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador:

4. Agregue cualquier comentario u observación que considere necesario o importante saber sobre el trabajador:

(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____

Firma del trabajador (a)

Fecha

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Nivel Mandos Medios y / o Jefaturas) | | | |
|--|--|--|--|
| PERÍODO DE EVALUACIÓN: | | FECHA DE EVALUACIÓN: | |
| Código del trabajador: | | Apellidos y Nombres del trabajador: | |
| Puesto: | | | |
| Departamento: | | Fecha de ingreso: | |
| TIPO DE EVALUADOR: | | Superior Jerárquico _____ Subalterno _____ | |
| Colega _____ | | Auto evaluación _____ Cliente _____ | |
| DATOS DEL EVALUADOR: (NO aplica en la modalidad de Auto evaluación) | | | |
| Código del trabajador: | | Apellidos y nombres: | |
| Puesto: | | | |
| PROPOSITO DE EVALUACIÓN: Desempeño general: _____ Promoción _____ Prueba: _____ | | | |

INSTRUCCIONES: Los siguientes factores permiten evaluar "como" el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas.

| AUTOCONTROL | |
|---|---------|
| 1. Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso. | 1 a 2 |
| 2. De vez en cuando se altera y es hostil. | 3 a 5 |
| 3. Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera. | 6 a 12 |
| 4. Control aceptable ante cualquier situación. | 13 a 15 |
| ASISTENCIA | |
| 1. Cuatro o más ausencias sin justificación. | 0 |
| 2. Tres ausencias sin justificación. | 3 a 5 |
| 3. Una o dos ausencias sin justificación. | 6 a 10 |
| 4. Cero ausencias injustificadas. | 11 a 15 |
| ATENCIÓN AL CLIENTE | |
| 1. No tiene actitud de servicio, evita brindarlo. | 0 a 5 |
| 2. Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita | 6 a 15 |
| 3. Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontánea. | 16 a 20 |
| 4. Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente. | 20 a 25 |

| VALORES | |
|---|---------|
| 1. No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa. | 0 a 5 |
| 2. Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa. | 6 a 15 |
| 3. Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa. | 16 a 20 |
| 4. Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos. | 21 a 25 |
| RELACIONES INTERPERSONALES | |
| 1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes. | 0 a 5 |
| 2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación. | 6 a 15 |
| 3. Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros. | 16 a 20 |
| 4. Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes. | 21 a 25 |
| CAPACIDAD ANALÍTICA | |
| 1. Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene dificultad para escoger una alternativa. | 0 a 5 |
| 2. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada. | 6 a 15 |
| 3. Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoger la alternativa más acertada. | 16 a 20 |
| 4. Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma. | 21 a 25 |
| SUPERVISIÓN | |
| 1. Dirige las actividades de su área de manera deficiente, y no logra la aceptación de su personal. | 0 a 5 |
| 2. Dirige y controla las actividades de su área en forma eficiente, pero debe mejorar las relaciones con su personal. | 6 a 15 |
| 3. Dirige y controla las actividades de su área eficientemente, y tiene la aceptación y apoyo de su personal. | 16 a 20 |
| 4. Tiene la capacidad de facultar a su personal, y trabaja con su grupo como un equipo. | 21 a 25 |
| DESARROLLO DEL PERSONAL | |
| 1. Limita las posibilidades del personal a su cargo, de aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo. | 0 a 5 |
| 2. Eventualmente reconoce las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, sugiere pasos de acción para satisfacerlas. | 6 a 10 |
| 3. Se interesa por evaluar constantemente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, y establece planes de acción para satisfacerlas. | 11 a 15 |
| 4. Se constituye como un facilitador de conocimientos que enriquezcan a su personal y los asesora para establecer metas que conlleven su desarrollo y el del entorno en que labora. | 16 a 20 |

Porcentaje (Total / 175 x 100) =

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

De manera concreta, emita su opinión sobre los siguientes aspectos:

1. ¿En cuáles áreas está mejor calificado el trabajador?

2. ¿En qué áreas necesita mejorar el trabajador?

3. Resuma, con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador:

4. Agregue cualquier comentario u observación que considere necesario o importante saber sobre el trabajador:

(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____
Firma del trabajador (a)

Fecha

5.5.5 Información de resultados

Para la información de resultados se debe de llevar a cabo lo siguiente:

- ✓ Un memo de notificación, firmado por el jefe inmediato, en la que se indica el resultado cuantitativo y cualitativo obtenido. El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado.
- ✓ La hoja de retroalimentación.
- ✓ El seguimiento.

5.5.6 Interpretación de resultados

La administración de recursos humanos o la persona encargada tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionadas con las personas que trabajan en la organización. Todo con el fin de asegurar, retener y dirigir al personal empleado, para que se cumplan las metas estratégicas de ser más competitivo cada día.

La evaluación del desempeño planteada para la empresa "Piedras Decorativas" debe proporcionar datos para implementar las siguientes estrategias:

5.5.6.1 Detección de necesidades de capacitación

Implementación de cursos de capacitación que permitirán a los empleados incrementar su desempeño laboral en los niveles esperados, en un plazo aproximado de 2 meses, llevándose a cabo tareas de seguimiento.

5.5.6.2 Detección de posibles aumentos o promociones

Este sistema es de mucha importancia para cualquier empresa ya que nos ayudara a detectar al personal que merece aumentos y posibles candidatos para promociones y transferencias.

5.5.6.3 Implementación de un régimen disciplinario

La disciplina es un régimen que corrige a un trabajador cuando ha faltado a las normas internas de la empresa, y cuando su desempeño es deficiente y no se observan actitudes de mejora.

La administración de la disciplina corresponde al dueño de la empresa "Piedras Decorativas". Las sanciones disciplinarias se aplicarán de acuerdo a un régimen gradual de sanciones, que van desde llamadas de atención verbal hasta la terminación del contrato de trabajo.

5.6 Recursos para la implementación

Son todos los recursos que necesitaremos para la puesta en marcha del proyecto de tesis.

5.6.1 Humanos

El recurso humano es lo más importante con lo que debe contar una empresa, una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

La empresa "Piedras Decorativas" cuenta con 3 departamentos el administrativo, el de producción y el de ventas, los cuales cuentan con un personal apto para desempeñar los cargos designados.

5.6.2 Económicos

El costo de desarrollar un proyecto depende de múltiples variables incluyendo costos de mano de obra, costos de materiales, administración de riesgo, infraestructura, equipo y utilidades.

Para el sistema de evaluación de desempeño que se va a implementar el costo sería lo relacionado con la mano de obra (evaluadores), costo de materiales (instrumentos de evaluación).

5.6.3 Tecnológicos

Para este proyecto de tesis se requieren recursos tecnológicos tales como equipo de computación (software y hardware), medios audiovisuales para la información y capacitación, así como para transmitir la información necesaria sobre los avances del mismo.

5.7 Funcionamiento del sistema de evaluación

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de la planeación, diseño, implementación del proceso, asesoría, registro, análisis de resultados y determinación de los pasos de acción para la retroalimentación.

5.8 Responsabilidades de la evaluación

Se involucrará a todos los trabajadores, designando en algunos la responsabilidad de realizar evaluaciones, entrevistas de notificación de resultados y retroalimentación, previa capacitación y acreditación. Todo evaluador debe tener como mínimo una relación laboral de 3 meses con el evaluado.

La función de evaluador "Superior Jerárquico" será designada a todo trabajador con personal a su cargo; la función de evaluador "Subalterno, colega y cliente" será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y la auto evaluación la realizará cada trabajador.

5.9 Tiempo para realizar evaluación

Comprende la fecha en que se desarrollará la evaluación de los trabajadores de la empresa, para efecto de evaluar el desempeño general en los períodos:

- ✓ **enero-junio:** la evaluación se realizará en julio
- ✓ **julio-diciembre:** la evaluación se realizará en enero del siguiente año.

6. MEJORA CONTINUA

Se desarrollara una herramienta de software que contara con características, pasos y enfoques que ayuden a manejar la información del sistema, a registrar, procesar y gestionar las principales funciones del mismo y para darle el seguimiento correspondiente.

6.1 Reclutamiento, selección y contratación de personal

Luego de haber terminado la etapa de seleccionar el personal ideal para la empresa "Piedras Decorativas" es importante pensar en realizar una herramienta de software que ayude al encargado de manejar la información del proceso, a registrar, procesar y gestionar las principales funciones del mismo.

Es por ello que a continuación se dan a conocer los principios básicos que deben conocerse para poder sistematizar la gestión de recursos humanos y con ello tener un mejor control del proceso de selección.

6.1.1 Visión global de hacia dónde se debe encaminar el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la empresa. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva y la contratación es la

realización de un contrato a una persona en donde se pacta un trabajo a cambio de dinero u otra compensación.

6.1.2 Características de los sistemas informáticos en la gestión de Recursos Humanos

- ✓ Cubrir las necesidades de la persona encargada en la Selección y Contratación del personal dentro del departamento de Recursos Humanos. Con esto se pretende hacer más fácil las gestiones en el departamento de recursos humanos como también asegurar la fidelidad de la información.
- ✓ La flexibilidad: es uno de los principales problemas de los Sistemas de Recursos Humanos actuales. Es importante que los software que se elaboren sean fáciles de utilizar y no que únicamente puedan manejarlos expertos en informática.
- ✓ Modular: es muy importante que el sistema de informática pueda integrarse, pero esto no debe significar que sean totalmente dependiente de otro o viceversa, queriendo esto decir que la integración no debe obligar a la dependencia del funcionamiento.
- ✓ Seguridad: se refiere a seguridad en términos de usuarios, de integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Debe permitir definir, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario. Además debe contener internamente los controles necesarios sobre los datos y brindar las pistas de auditoría suficientes para monitorear el sistema. La base de datos deberá brindar herramientas de recuperación de los datos en casos de contingencia, además de la

seguridad propia de la misma. Este punto presenta vital importancia si se tiene en cuenta que los nuevos sistemas tienden a estar en manos cada vez de más usuarios.

- ✓ Integración: Esto quiere decir que los módulos del sistema deberán estar relacionados entre sí. La información que se ingrese deberá afectar de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema, contrariamente no se puede permitir modificar, agregar o eliminar información que afecte negativamente cualquier otro módulo.

6.1.3 Pasos para diseñar un sistema de información de reclutamiento, selección y contratación de personal.

- I. Establecer los objetivos a corto y largo plazo de los departamentos involucrados en el proceso de selección.
- II. Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas que intervienen en el proceso de selección, con el fin de que se desempeñen efectiva y eficientemente, y eliminar toda aquella información que se recolecta pero que no se utiliza.
- III. Determinar cuáles de los formatos y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar información son sencillos y no requieren demasiado tiempo para su llenado o análisis y cuáles cubren las necesidades de los diferentes trabajadores y qué formatos y procedimientos necesitan mejorarse.

IV. Revisar todos los formatos y procedimientos para recolectar y registrar información que se necesite en el proceso de selección. Definir por escrito el procedimiento a seguir para la selección del personal estableciéndose los puntos de control de entrada y salida de información a fin de verificar la veracidad, oportunidad y precisión de los datos suministrados tanto por los candidatos como de las dependencias.

V. Establecer la existencia del sistema de información manual o computarizados, para tabular, analizar, registrar la información necesaria.

VI. Establecer procedimientos que permitan confirmar la exactitud de los datos suministrados.

VII. Identificar a todos aquellos trabajadores que deben utilizar la información.

VIII. Informar y supervisar al personal en el uso de una nueva planilla o formato, que permita recolectar, analizar, tabular y presentar la información en el momento oportuno.

Es importante destacar que para poder diseñar un sistema de información de reclutamiento, selección y contratación de personal requiere un gran esfuerzo, experiencia, dinero y tiempo. Una vez cumplidos los pasos anteriores es necesario analizar los resultados con el personal que interviene en el proceso de selección de personal.

6.1.4 Enfoques utilizados en el sistema de información de reclutamiento, selección y contratación de personal.

- ✓ Considerar las necesidades de información para el proceso de selección.
- ✓ Considerar el tipo de información disponible en los formatos, registros y archivos para la toma de decisiones.
- ✓ Considerar la información que se requiere y que no se encuentra en los formatos, archivos y registros existentes.
- ✓ Determinar qué información se necesita frecuentemente y la que se requiere solo periódicamente.
- ✓ Considerar los métodos de recolección de información (simple y económica) que les permita complementar la información suministrada por los formatos.
- ✓ Considerar como los grupos de trabajo pueden utilizar (analizar e interpretar) la información para lograr mejor su desempeño.
- ✓ Determinar si los formatos o la planilla reúne la información apropiada, de utilidad y en el momento en que se requiere.
- ✓ Considerar como se utiliza la información para dar una retroalimentación efectiva al personal.

6.2 Evaluación del desempeño

6.2.1 Proceso de retroalimentación

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

6.2.1.1 Al trabajador

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño del personal administrativo y de producción de la empresa "Piedras Decorativas", es importante que se incentive un cambio de actitud y establecer compromisos con relación a su trabajo, con el fin de incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, es conveniente hacer del conocimiento de los empleados la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también las necesidades de capacitación del personal, para desde allí conformar los programas de capacitación de la empresa, obteniendo además la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de compensaciones y promoción de categorías.

6.2.1.1.1 Reconocer logros

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, hay que reconocer los logros del empleado y felicitarlo, mostrar entusiasmo por su desempeño, también es importante premiarlo.

Puede ser con premios económicos, con cursos de capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, con un viaje, etc.

6.2.1.1.2 Identificar resultados no deseados

Si los resultados de la evaluación son pobres, pensar en las posibilidades que los causaron, y así poder dialogar y proponer algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

6.2.1.2 Directivos

Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifican los alcances o avances de los objetivos fijados para el periodo, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente período.

6.2.2 Recomendaciones para el proceso de retroalimentación

A continuación se señalan algunas de recomendaciones para el proceso de retroalimentación ya que ésta es importante que se realice de la manera más apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad, a efecto de garantizar su efectividad:

- ✓ Sea brindada por el jefe inmediato
- ✓ Sea específico en el aspecto a tratar
- ✓ Explique los efectos y consecuencias de los actos
- ✓ Explore con el evaluado cómo ve la situación
- ✓ Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación
- ✓ Identifique los problemas reales
- ✓ Desarrolle soluciones.

Proporcionar retroalimentación negativa implica decirle a las personas en qué son inefectivos ó en que actúan inapropiadamente.

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras que las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten.

6.2.3 Áreas que abarca la retroalimentación

La retroalimentación abarca 3 áreas muy importantes:

6.2.3.1 Porcentaje del nivel del desempeño

Relaciona el porcentaje del nivel de desempeño que el trabajador posee de las competencias evaluadas, contra el porcentaje requerido para su puesto, dicha relación sirve para identificar sus fortalezas y debilidades.

6.2.3.2 Elaboración del plan de mejora

La elaboración del plan de mejora, que tiene como objetivo formar un registro que evidencie el compromiso, tanto del evaluado como del evaluador, de realizar acciones que minimicen las debilidades en el desempeño y desarrollen las fortalezas.

6.2.3.3 Conformidad y seguimiento

Conformidad y seguimiento, al finalizar el evaluado y evaluador deben firmar la hoja de retroalimentación, para que conste el compromiso de ambos de realizar las acciones descritas.

7. SEGUIMIENTO

El seguimiento proporciona información continua sobre el nivel de progresos que se van registrando hacia el logro de resultados mediante sistemas de registro de información y de presentación de informes periódicos.

Observa la evolución de los procesos programáticos y los cambios operados en las condiciones de los grupos e individuos a los que están dirigidos como resultado de las actividades del programa. También determina los puntos fuertes y débiles de un programa.

7.1 Formatos de control

Son todas las formas o formatos que utilizaremos para llevar un control y darle el seguimiento necesario al sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño, con el propósito de fortalecer las funciones del recurso humano de la empresa "Piedras Decorativas".

7.1.1 Para reclutamiento, selección y contratación de personal

7.1.1.1 Personal reclutado

Es muy importante que se cuente con un formato donde establecer a la cantidad de personas que llenen nuestras especificaciones para el puesto.

7.1.1.2 Entrevistas y evaluaciones

Llevar el control por medio de un formato previamente establecido nos ayudara a saber si fue satisfactorio el proceso de entrevistas y las diferentes pruebas que se realizaron para el proceso de selección de personal.

7.1.1.3 Personal seleccionado

Es de suma importancia contar con el control específico de las personas que han pasado el proceso de selección, y que han sido seleccionadas para desempeñar un puesto dentro de la empresa.

7.1.1.4 personal contratado

Tener un formato de control de las personas que han sido contratadas nos ayudara conocer aspectos como la fecha de inicio de laborales, nombre del jefe inmediato etc.

Tabla V. Formato para verificar la aplicación del proceso

| | |
|---|--------------------------|
| "PIEDRAS DECORATIVAS" | |
| CONTROL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION | |
| DECISIÓN: _____ | |
| INFORMACIÓN: | |
| FECHA: _____ | |
| NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____ | |
| PROFESIÓN: _____ | |
| PLAZA A LA QUE APLICA: _____ | |
| DEPARTAMENTO: _____ | |
| ENCARGADO DE R.R.H.H QUE INICIA ESTE PROCESO: _____ | |
| OBSERVACIONES: _____ | |
| _____ | |
| DOCUMENTACIÓN: | |
| 1) DOS FOTOGRAFIAS | <input type="checkbox"/> |
| 2) CURRICULUM VITAE | <input type="checkbox"/> |
| 3) CONSTANCIA DE ESTUDIOS | <input type="checkbox"/> |
| 4) FOTOCOPIA DE CEDULA | <input type="checkbox"/> |
| 5) ANTECEDENTES PENALES Y POLICIACOS | <input type="checkbox"/> |
| 6) TARJETA DE SALUD Y PULMONES | <input type="checkbox"/> |
| OBSERVACIONES: _____ | |
| _____ | |

ENTREVISTA PRELIMINAR:

¿EL ASPIRANTE APRUEBA LA ENTREVISTA?

SI

NO

¿Por qué? _____

OBSERVACIONES: _____

PRUEBAS DE IDONEIDAD:

FECHA PARA REALIZACIÓN DE PRUEBAS DE IDONEIDAD: _____

OBSERVACIONES BASADAS EN RESULTADOS DE PRUEBAS: _____

ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

FECHA DE ENTREVISTA: _____

¿EL ASPIRANTE APRUEBA LA ENTREVISTA?

SI

NO

OBSERVACIONES BASADAS EN RESULTADOS: _____

SOLICITUD DE REFERENCIAS:

¿EL ASPIRANTE OBTUVO REFERENCIAS SATISFACTORIAS?

SI

NO

OBSERVACIONES BASADAS EN RESULTADOS:

CONTRATACIÓN:

FECHA DE INICIO DE LABORES:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

Nº. DE CONTRATO:

SUELDO:

JEFE INMEDIATO:

FECHA:

ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS:

FIRMA:

SUB-DIRECCION DE P. R. H. H.

FIRMA:

7.1.2 Para evaluación del desempeño

La información sobre el rendimiento generado por el seguimiento aumenta el aprendizaje a partir de la experiencia y perfecciona el proceso de toma de decisiones. La administración y las entidades de implementación de los programas son los que normalmente realizan el seguimiento. Para el caso de la empresa "Piedras Decorativas", será el dueño de la empresa.

Tabla VI. Control de evaluaciones a empleados

| NOMBRE DEL EVALUADO: _____ | | | | |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|------------|--------------------|
| NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ | | | | |
| DEPARTAMENTO: _____ | | | | |
| No. | FECHA DE EVALUACION | Vo.Bo. R.R.H.H | RESULTADOS | FIRMA DEL EVALUADO |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| OBSERVACIONES: _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| _____ | | | | |

7.1.2.1 Retroalimentación

Al empleado le será notificado su resultado de la evaluación de desempeño, tanto de su calificación cuantitativa, como cualitativa. Dicha notificación será emitida en forma de memorando (por el departamento de Recursos Humanos) y se generarán copias para el jefe inmediato, el

departamento de Recursos Humanos y el expediente del empleado. Es importante que el empleado firme de recibida la notificación y esté enterado que puede solicitar una revisión de su evaluación en caso existiera alguna inconformidad.

7.1.2.2 Plan de mejoramiento

A partir de la notificación de resultados, se elabora el Plan de Mejora que deberá incluir por lo menos:

Tabla VII. Aspectos importantes en el Plan de Mejora

| No. | FACTORES A MEJORAR | CAUSAS | ACCIONES DE MEJORA | FECHA DE REVISION DE AVANCE DE ACCIONES |
|-----|--------------------|--------|--------------------|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

7.1.2.3 Capacitaciones

El evaluador y la persona encargada de recursos humanos deberá implementar un detalle en un formato de control sobre las debilidades del empleado que deben fortalecerse como prioridad, determinar las causas que originan la debilidad y definir una acción de mejora.

7.2 Características del seguimiento

Tabla VIII. Características del seguimiento y la evaluación

| Seguimiento | Evaluación |
|--|---|
| Continuo | Periódica: en etapas importantes como la mitad de periodo de la implementación del programa, al final del programa o al cabo de un periodo sustancial después de finalizado el programa |
| Observa la evolución, supervisa, analiza y documenta los progresos registrados. | Análisis a fondo; compara la planificación los logros reales |
| Se centra en los insumos, las actividades, los productos, los procesos de implementación, la continuación de la pertinencia, los resultados probables a nivel de efectos directos. | Se centra en los productos respecto de los insumos, los resultados respecto del costo, los procesos utilizados para alcanzar resultados, la pertinencia general, el efecto y la sostenibilidad. |
| Responde qué actividades se realizaron y que resultados se obtuvieron. | Responde por qué y cómo se obtuvieron los resultados, constituye a la elaboración de teorías y modelos para el cambio. |
| Alerta a los administradores acerca de los problemas y brinda opciones para la adopción de medidas correctivas. | Brinda a los administradores opciones de estrategias y de política. |
| Auto evaluación de los administradores de programas, los supervisores, los interesados locales y los accionistas. | Análisis interno y externo a cargo de los administradores, los interesados locales, entre otros. |

7.3 Fortalecimiento del seguimiento

Tabla IX. Beneficios previstos del fortalecimiento del seguimiento

| CUANDO: | EL RESULTADO ES: |
|--|---|
| El personal directivo superior se empeña decididamente en utilizar los resultados del seguimiento y la evaluación en el proceso de toma de decisiones. | El personal de la empresa "Piedras Decorativas" será más eficiente y estará en mejores condiciones para adaptarse a los rápidos cambios del entorno |
| El personal realiza actividades de seguimiento y evaluación y utiliza los datos así obtenidos en todas las etapas del ciclo de programas. | Aumentara la calidad y la eficiencia del personal de la empresa "Piedras Decorativas" |
| El personal aplica los criterios de seguimiento y evaluación en todas las esferas de actividad de la empresa "Piedras Decorativas", por ejemplo en la administración de programas y la gestión financiera y de recursos humanos. | La empresa "Piedras Decorativas" alcanzara los resultados que esperan a pequeño, mediano y largo plazo. |
| El personal que participa en las actividades de seguimiento y evaluación se esfuerza por hacerlo con objetividad, y aclara los criterios y valores en que fundamenta sus juicios. | Aumentara la credibilidad de la empresa "Piedras Decorativas" |
| El personal es el responsable de la obtención de resultados y asume riesgos para alcanzarlos. | El personal tendrá un mayor sentido de realización y satisfacción profesional. |
| El personal aprovecha las enseñanzas adquiridas y las aplica en la administración de programas. | El personal aumentara la productividad dentro de la empresa. |
| El personal recibe el reconocimiento de la organización por el logro de buenos resultados y por los esfuerzos desplegados para hacer frente a los riesgos. | El personal estará más motivado y trabajara con un mejor desempeño. |

CONCLUSIONES

1. El recurso más importante para cualquier empresa es el humano. Por lo tanto, las actividades destinadas a asegurar el aprovisionamiento de personal calificado aumentan su competitividad y la probabilidad de que sus demás recursos sean manejados eficientemente aumenta considerablemente.
2. Los beneficios más importantes que se obtendrán al implementar el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, son: reducción de los índices de rotación y ausentismo, mayor grado de compromiso de los empleados hacia la empresa, mejor desempeño del personal y aumento de la eficiencia general de la empresa al contar con personal calificado, que en conjunto ahorraran costos innecesarios.
3. Con un proceso sistemático y ordenado de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal puede tenerse la certeza que el capital humano que adquiere la Empresa es el adecuado para desempeñar el trabajo eficientemente, el cual contribuirá al aumento de la calidad del servicio que presta la empresa "Piedras Decorativas".
4. Por medio de la realización del análisis de puestos se determinan las características específicas que se necesitan de una persona para cada puesto de trabajo. De esta manera, la empresa podrá tener una mejor visión del candidato que necesita y, así, podrá contratar a la persona ideal para el puesto que se requiere.

5. La etapa de selección, dentro del sistema de dotación de personal, es la etapa más importante de todo el proceso, puesto que en ella se estudian y analizan todas las habilidades, aptitudes y aspectos de la personalidad que tiene un candidato a través de la entrevista y las pruebas, así como conocer aspectos importantes de sus trabajos anteriores y de su familia, por medio de la comprobación de referencias y el llenado de la hoja de solicitud.

6. Para mejorar los niveles de producción de una empresa se necesita la participación de todas las áreas de la misma. En este caso, la participación del departamento de Recursos Humanos, por medio de las distintas capacitaciones al personal operativo y de contratación y por medio de la mejora en el sistema de dotación de personal contribuirá a mejorar el desempeño de cada trabajador y, así mismo, a mejorar el nivel de producción.

7. El sistema de evaluación del desempeño permitirá tomar decisiones administrativas sobre: políticas de compensación, ayudando a determinar quiénes merecen recibir aumentos; decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto; necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado; planeación y desarrollo de la carrera profesional; información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal; diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, entre otros.

RECOMENDACIONES

1. Se deben tomar muy en cuenta los datos de la hoja de solicitud y los resultados de las pruebas y las entrevistas, ya que de esto dependerá que se logre contar con el personal que se requiere y evitar, así, las renunciaciones y los despidos.
2. Debe crearse conciencia en los empleados para que colaboren a la hora de realizar el análisis de puestos, ya que dependerá de los resultados del análisis que puedan ser ubicados en el puesto que les corresponde.
3. Para lograr una estabilidad del capital humano de la empresa "Piedras Decorativas", minimizando la rotación del mismo, es necesario normalizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, con autorizaciones, control y supervisión en todas las fases del proceso tomando en cuenta los pasos que deben seguirse para que el sistema propuesto logre la eficiencia deseada.
4. Las descripciones de puestos deben actualizarse periódica y planificada mente, debido a que son base fundamental para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
5. Cada uno de los pasos y estándares de reclutamiento, selección y contratación de personal deben estar sujetos a revisión periódica por el Gerente General y cada uno de los encargados de las áreas interesadas.

6. Es necesario realizar una evaluación del desempeño al menos dos vez al año, que permita observar si los trabajadores están cumpliendo con lo establecido en la descripción de puestos.
7. Debe implementarse un sistema de compensación adecuado a los intereses de la empresa y enfocado al mantenimiento del personal integrado, para que la relación laboral sea mutuamente beneficiosa.
8. Evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen semestral o anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.
9. No descuidar la confidencialidad de los resultados de la evaluación del desempeño, ya que, el empleado tiene derecho a la privacidad del mismo, ni tampoco para perjudicar su desempeño laboral dentro de la empresa.

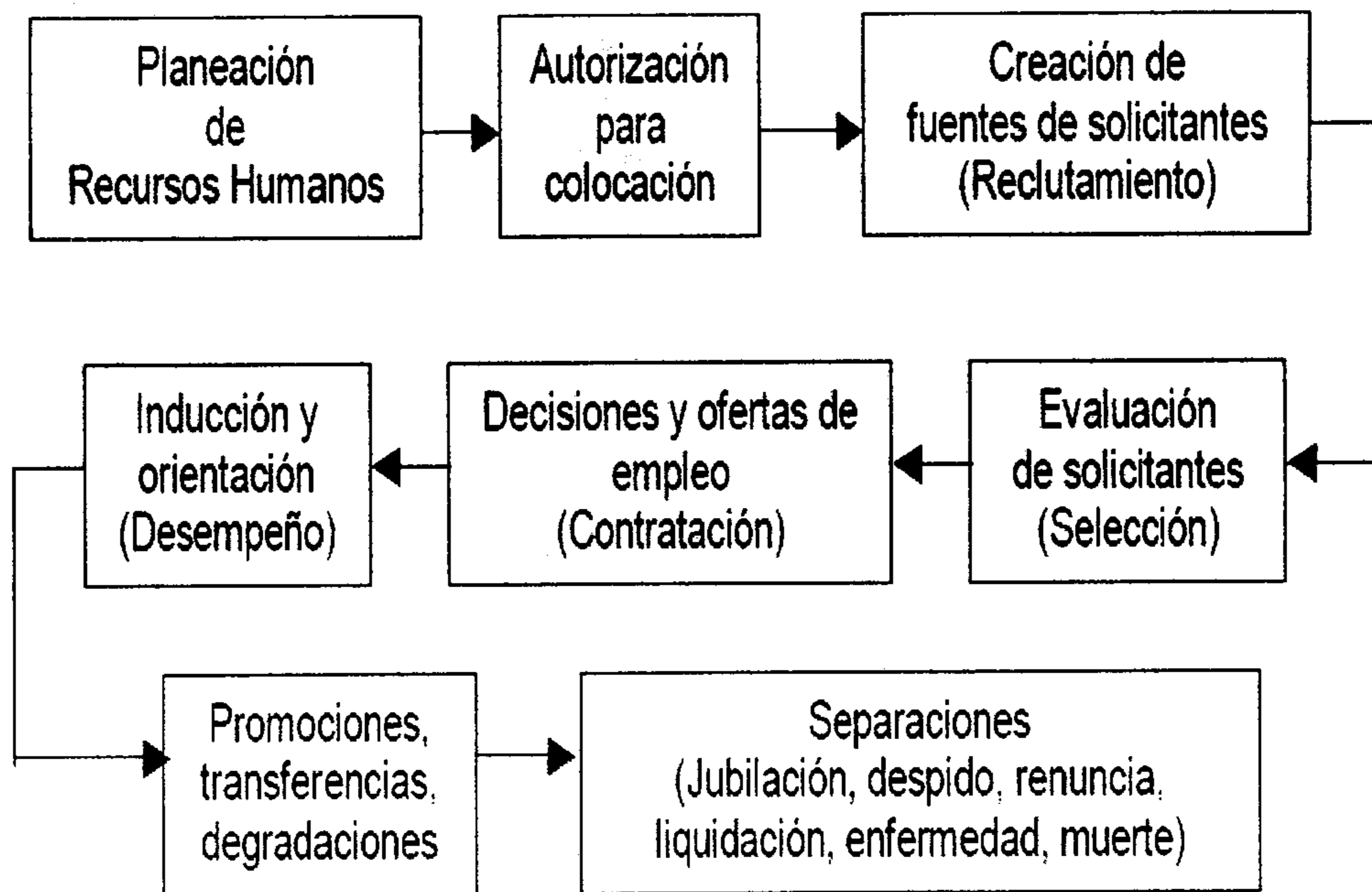
BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Colombia. McGraw-Hill Interamericana. Quinta edición. 2005.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mexico. Editorial McGraw-Hill. Tercera edición. 1992.
3. Werther, William y Heith, Davis. Administración de personal (R.R.H.H.) México. McGraw-Hill. 1994.
4. Duran, M. y Ortiz de Urbina. Fundamentos de Recursos Humanos. Madrid España. Pearson Educación. 2004.
5. Sherman, Arthur y otros. Administración de recursos Humanos. México. Quinta edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1998
6. Gómez, Mejía, L.R; Balkin, D.B.Y. Cardy, R.L. Dirección y gestión de recursos Humanos. Madrid. 3ra. Edición. Pearson Educación. 2001.
7. William Swan, Ph. D. Como escoger la personal adecuado. Colombia. Edición económica. Grupo editorial Norma. 1997.
8. Zayas Pedro. Cómo seleccionar al personal de la empresa. La Habana. Editorial Académica. 1996.
9. Ruiz, Fátima, Propuesta de mejoramiento del sistema de reclutamiento, selección y contratación del personal en la empresa manufacturera ALDEM. Trabajo de graduación, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2002. Página 11.

10. Calderón, Marlon Raúl. Reclutamiento y selección de personal para una empresa de consultoría. Trabajo de graduación, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1996. página 36.
11. Espinoza Flores, Erzi M. La detección de necesidades de capacitación, a través de la Evaluación del Desempeño 180 grados. Trabajo de graduación, Universidad Mariano Gálvez, Guatemala. 2006 página 68.
12. Escobar de Pérez. Evaluación del desempeño un herramienta administrativa para aumentar la productividad del recurso humano de la pequeña empresa en Guatemala. Trabajo de graduación, Universidad Mariano Gálvez, Guatemala. 2002. Página 40.
13. Marroquín Pacheco, A. Evaluación del desempeño como herramienta para medir el rendimiento del recurso humano del ministerio publico. Trabajo de graduación, Universidad Mariano Gálvez, Guatemala. 1996. Página 45.
14. Marroquín Mijangos de Orantes, María. Evaluación del desempeño a través del método de puntos de comprobación para incrementar la eficiencia de los administradores en una empresa de servicio contable. Trabajo de graduación, Universidad Mariano Gálvez, Guatemala. 2005. Página 25.

ANEXO 1

Proceso de dotación de personal



Fuente: Wendell L. French, **Administración de personal**. Página 230.

ANEXO 2

Causas que provocan la demanda de personal a futuro

| Causas externas | Causas internas | Fuerza de trabajo |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Factores económicos.● Elementos sociales,● Políticos y legales.● Cambios tecnológicos.● Competencia. | <ul style="list-style-type: none">● Planes estratégicos.● Presupuestos.● Venta de pronósticos de producción.● Nuevas operaciones, líneas y productos.● Reorganización y diseño de puestos. | <ul style="list-style-type: none">● Jubilaciones.● Renuncias.● Despidos.● Muerte.● Licencias. |

Fuente: William Werther, **Administración de personal y recursos humanos**. Página 48.

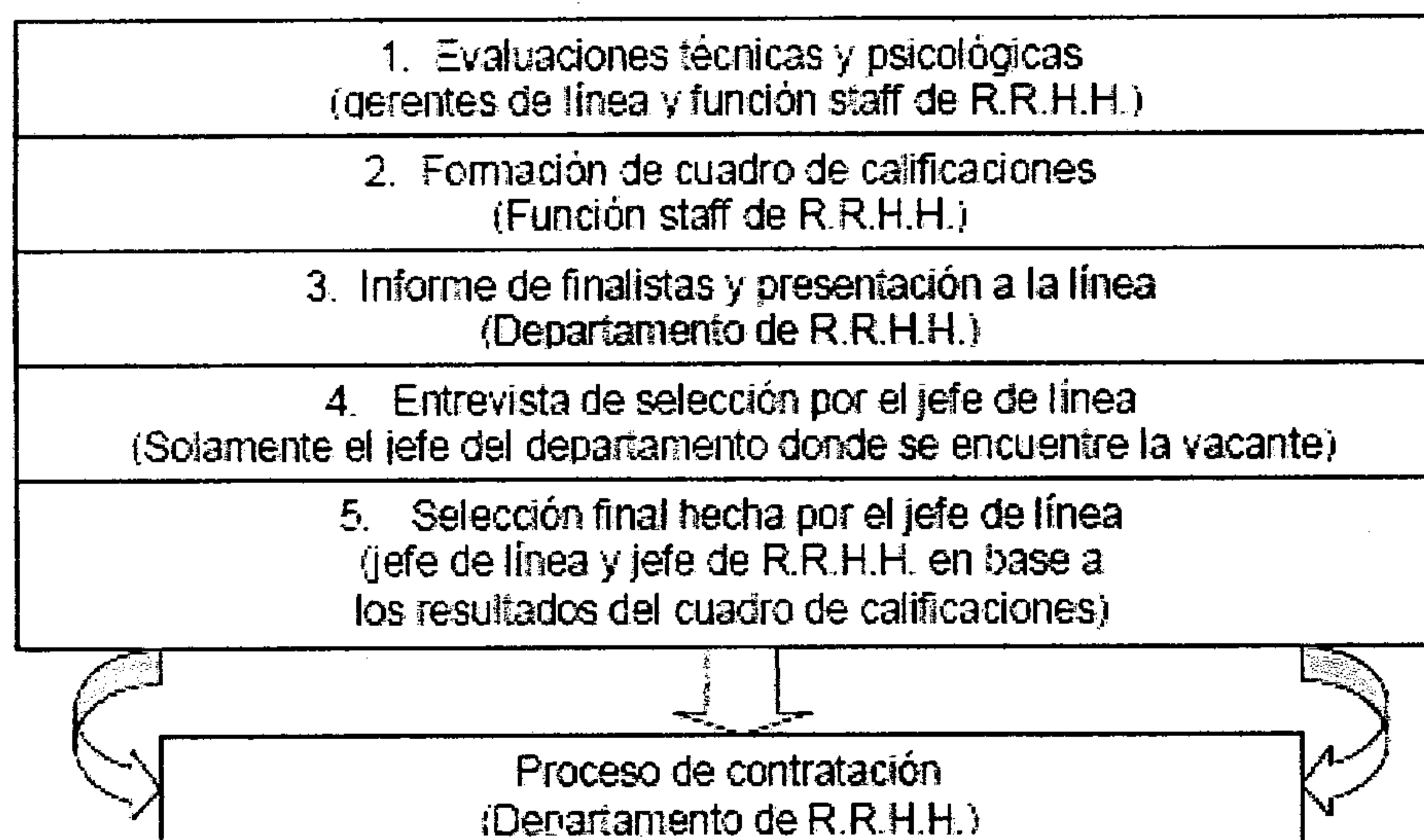
ANEXO 3

Proceso de reclutamiento y selección

a) Proceso de reclutamiento

| |
|---|
| 1. Decisión de necesidades de reclutamiento (gerentes de línea) |
| 2. Emisión de solicitud de empleados o solicitud de personal (jefe del departamento donde se encuentre la vacante) |
| 3. Perfil del puesto y análisis del cargo a cubrir (Departamento de R.R.H.H.) |
| 4. Decisión de medios de reclutamiento (Interno y externo o mixto como función de staff de R.R.H.H.) |
| 5. Revisión de documentación (función de staff de R.R.H.H.) |
| 6. Ronda de entrevistas focalizadas (Departamento de R.R.H.H.) |

b) Proceso de selección



ANEXO 4

Modelo de contrato individual de trabajo

MODELO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

<<NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA, en letras mayúsculas>>, de <<NÚMEROS>> años de edad, sexo <<MASCULINO O FEMENINO>>, estado civil: <<CASADO(A) O SOLTERO(A)>>, nacionalidad: <<__>>, y para recibir notificaciones en la <<DIRECCIÓN DE LA EMPRESA>>. Vecino de <<CIUDAD O MUNICIPIO>>, departamento de Guatemala. Con cédula de Vecindad No. de orden <<__>>, registro No. <<__>> extendida en <<__>> en representación de <<NOMBRE DE LA EMPRESA O ENTIDAD REPRESENTADA, en letras mayúsculas>> En su calidad de <<PUESTO DESEMPEÑADO POR EL REPRESENTANTE LEGAL QUE COMPARECE>>, por una parte y por la otra,

<<NOMBRE DEL NUEVO COLABORADOR, en letras mayúsculas>>, de <<NÚMEROS>> años de edad; Sexo<<MASCULINO O FEMENINO>>, estado civil: <<CASADO(A) O SOLTERO(A)>>, nacionalidad: <<__>>, Con residencia en <<DIRECCIÓN DEL NUEVO COLABORADOR>>. Con cédula de Vecindad No. de orden <<__>>, registro No. <<__>> extendida en <<__>>.

Quienes para los efectos del presente contrato, se denominarán PATRONO y TRABAJADOR, respectivamente, celebran el "CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO" conteniendo las siguientes cláusulas:

- 1°. La relación de trabajo se inicia el día <<COLOCAR FECHA EXACTA DE INICIO DE LABORES>>
- 2°. El trabajador prestará los siguientes servicios: <<NOMBRE DEL PUESTO A OCUPAR>>
- 3°. Los servicios serán prestados en: <<LUGAR DONDE EL NUEVO COLABORADOR PRESTARÁ SUS SERVICIOS>>

- 4º. La duración del presente contrato es: <<TIPO DE CONTRATO>>
- 5º. La jornada de trabajo será: <<COLOCAR DETALLADAMENTE. SEÑALANDO HORAS POR DÍA Y SEMANA, LA JORNADA LABORAL EN LA CUAL EL NUEVO COLABORADOR LABORARÁ>>
- 6º. El salario será así: <<COLOCAR DETALLADAMENTE, EL MONTO Y FORMAS DE PAGO>>
- 7º. Las horas extras, el séptimo día y los días de asueto, le serán pagados conforme a los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.
- 8º. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no pueden exceder de 12 horas diarias.
- 9º. El presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO se suscribe en la ciudad de Guatemala el día: <<COLOCAR LA FECHA DE LA REALIZACIÓN DEL CONTRATO>> en tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al Departamento Administrativo de Trabajo.

OBSERVACIONES:

Firma o impresión digital del trabajador
Sello de la empresa.

Firma o impresión digital del patrono