

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

**SUBTEMA: LA PLANEACIÓN PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.**

ELABORADO POR:

- Bra. Erling Yunihe Cabrera.
- Bra. Claudia del Carmen Sequeria Morales.

Tutor: Lic. Marvin Chávez.

INDICE GENERAL

	Pág.
Presentación	
Dedicatoria.	<i>i</i>
Agradecimiento.	<i>ii</i>
Carta de aprobación del docente.	<i>iii</i>
Resumen.	<i>iv</i>
Introducción.	1
Justificación.	3
Objetivos.	4
Desarrollo del subtema.	5
Capítulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos.	
1. Historia de la administración de recursos humanos y Aspectos fundamentales de la administración de RRHH.	6
2.1 El contexto de la administración de RRHH.	8
1.3 Objetivos de la ARH.	10
1.4 Concepto de la ARH.	11
1.5 Definición de la ARH.	11

1.6 La planeación de la ARH.	12
1.6.1 Importancia de la planeación de recursos humanos.	13
1.6.2 Elementos básicos y ventajas de la planeación.	14
1.6.2.1 Ventajas de la planeación.	15
1.6.3 Modelos de la planeación.	16
1.7 Función de la administración de recursos humanos.	18
1.8 Proceso de la administración de recursos humanos.	19
1.9. Estructura de la gestión del talento humano.	23
Capítulo Dos .Ventajas, desventajas y técnicas de reclutamiento.	
2.1 Concepto de reclutamiento...	25
2.2. El proceso de reclutamiento...	25
2.3. Medios de reclutamiento...	27
2.3.1 Reclutamiento interno.	28
Ventajas del reclutamiento interno...	30
Desventajas del reclutamiento interno...	31
2.4 Reclutamiento externo...	32
2.4.1Ventajas del reclutamiento externo...	33
2.4.2. Desventajas del reclutamiento externo...	34
2.4.3. Técnicas del reclutamiento externo y la evaluación de los resultados de reclutamiento.	35
2.5 Reclutamiento mixto...	36

Capítulo 3. Selección del personal de RRHH y bases para la selección.

3.1 Concepto de selección...	39
3.2 Proceso de selección (paso o técnica)...	41
3.3 Bases para la selección...	42
3.3.1 Recolección de la información acerca del cargo.....	43
3.3.2 Elección de las técnicas de selección...	44
Entrevista de selección.	44
3.3.3 Etapas de la entrevista de selección de personal.	45
Preparación.	45
Ambiente.	45
Desarrollo.	46
Terminación.	47
3.4. Evaluación de los candidatos a través de técnicas...	47
Pruebas de conocimiento (orales y escritas).	48
3.4.1Diseño de pruebas.	48
3.4.1. Ítem para el diseño de pruebas.	49
3.4.3Prueba psicométrica.	49
3.4.4. Prueba de personalidad.	50
3.5. Técnicas de simulación.	50
3.6. Control de los resultados...	50

Capítulo 4. La evaluación del desempeño y los métodos tradicionales.	
4.1 Concepto de la evaluación y su definición.	52
4.2 La responsabilidad del supervisor en la evaluación.	55
4.3 Pasos para la evaluación del desempeño.	55
4.4 Métodos tradicionales:.	57
4.5. Medición del desempeño a través de los métodos cualitativos y cuantitativo.	58
4.6. Importancia de la evaluación del desempeño.	59
4.6.1. Objetivos de la evaluación del desempeño.	60
4.6.2 Principios de la evaluación del desempeño.	60
4.7 Ventajas, desventajas y beneficios de la evaluación.	62
4.8. La entrevista y tipos de entrevista para realizar la evaluación del desempeño.	65
Capítulo 5. “Caso práctico “compañía INISER....	67
Historia de INISER.	68
Misión y visión.	68
Principios.	69
Política.	70
Filosofía.	70
Valores.	70
Medios de convocatoria que utiliza la empresa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal.	71

Requisitos que exige la empresa para su selección idónea.	71
Compensaciones que da a sus empleados.	71
“Caso practico compañía iniser”.....	72
Presupuesto para el reclutamiento de la compañía INISER.	74
Beneficios que ofrece la empresa para sus empleados... ..	75
Fondo de Contingencia e incentivos por antigüedad.. ..	77
.....	
Conclusiones.	79
Bibliografía.	80

Anexos

Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación, primeramente a Dios, por darme sabiduría, entendimiento y el discernimiento para comprender las metas de mi vida.

A mi madre María José Cabrera (q.e.p.d.) por su apoyo incondicional en vida y los muchos sacrificios que hizo por mí, entre las carestías de la vida su esfuerzo y dedicación es el resultado de que hoy he logrado una meta más.

A mis compañeros y amigos, siendo estos un apoyo fundamental durante el trayecto de la carrera y una inspiración que me motivó a esforzarme más con cada una de sus palabras. Gracias.

Br. ErlingYunihe Cabrera

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y ser mi guía para seguir adelante a lo largo de mi desarrollo personal y profesional.

A mis padres, José Martin Sequeira y Gladys Amparo Morales por brindarme su amor y apoyo incondicional.

A mi esposo Julio Cesar Rodríguez González, quien me ha demostrado su amor y comprensión al acompañarme en esta etapa de superación.

A mi hija Hellen Fernanda Rodríguez Sequeira, por ser mi principal fuente inspiración.

Mil Gracias a todos!

Br. Claudia del Carmen Sequeira Morales.

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por haberme dado la sabiduría y la capacidad para alcanzar un objetivo más. Agradezco a mi compañera de seminario Claudia Sequeira por su apoyo, coordinación y esfuerzos.

De manera particular agradezco a la universidad UNAN- MANAGUA, por la oportunidad que nos dio de estudiar esta carrera, que hoy estamos culminando con éxito y orgullo.

Agradezco a cada uno de los profesores que fueron parte de nuestra formación profesional, por cada palabra de motivación, por sus consejos, por su enseñanza y experiencias que humildemente compartieron con nosotras, de corazón gracias, en particular a la Lic. Ana maría Sánchez.

Agradezco al Ing. Agner flores a mis compañeros María Elena Gutiérrez y Jorge Salmerón, por su apoyo incondicional.

A nuestro tutor Lic. Marvin Chávez por darnos motivación y la dirección correcta para lograr culminar nuestro seminario.

Br. ErlingYunihe Cabrera

Agradecimiento

Mi agradecimiento infinito a Dios nuestro padre y a todos los docentes del departamento de administración de empresas, principalmente a mi tutor Lic. Marvin Chávez por ser nuestro guía profesional en el desarrollo de nuestro trabajo de seminario de graduación.

Gracias a mi familia por su apoyo y agradezco sinceramente a mi compañera de seminario Erling Yunihe Cabrera porque con la armonía grupal hemos logrado alcanzar nuestra meta, con la culminación de nuestro trabajo.

A mí cuñada Lic. Ana de los Ángeles Beteta Morales, quien siempre me apoyo en el transcurso de mis estudios con su sabiduría y conocimientos alcanzados durante su preparación personal y profesional. A mis compañeros de trabajo, en especial a mi compañera Tania Noelia Roja Ruiz, por apoyarme a culminar mis estudios en esta última etapa profesional.

Br. Claudia Sequeira Morales.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNAN-RUCFA

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **ORGANIZACIÓN** hace constar que las bachilleras,

Erling Yunihe Cabrera, Carné No. 09-20025-5 Y

Claudia del Carmen Sequeira Morales, carné No.0235361-5 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el

Tema: “Gestión de Recursos Humanos”.

Y el Sub-tema: “La Planeación del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.

Obteniendo la calificación máxima de 50 PUNTOS.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 29 días del mes de Noviembre dos mil catorce.

Atentamente

***Lic. Marvin Chávez Ramos. Tutor de Seminario de Graduación
Departamento de Administración de Empresas***

Resumen

Para elaborar el presente trabajo enfocado en la administración de recursos humanos , se estructuro el protocolo en cinco capítulos, así como sus respectivas conclusiones, anexos y bibliografías, las cuales se fueron agrupando con el fin de dar un orden lógico a la estructura del trabajo.

El primer capítulo nos permite conocer acerca de la historia de la administración de recursos humanos, conceptos y aspectos fundamentales que inciden en el desarrollo del capital humano, como también de la empresa.

El segundo capítulo contiene las técnicas, el proceso, ventajas y desventajas del reclutamiento de las organizaciones, así como los medios que hoy día se están llevando a la practica en las compañías, para contar con el recurso calificado que responda a toda las necesidades de la misma.

El tercer capítulo hace referencia a la selección del talento humano utilizando técnicas adecuadas para obtener personas idóneas que logren sus metas organizacionales, a cualquier plazo proyectado.

El cuarto capítulo explica las formas de evaluar el desempeño y los métodos tradicionales que utilizan en las empresas para conocer el grado de efectividad en las organizaciones.

En el quinto y último capítulo se hace un estudio sobre la compañía INISER para dar a conocer las técnicas y medios que tiene la institución para reclutar y seleccionar su personal.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Administración de Recursos Humanos enfocado en Gestión del Talento Humano, abarca un tema sumamente importante dentro de las organizaciones, como es el reclutamiento y selección del personal. Este trabajo investigativo se ha realizado con el propósito de adquirir y afianzar conocimientos que son necesarios para el éxito organizacional, siendo una técnica indispensable que le sirve de soporte a las empresas para que mejoren sus métodos de reclutamiento y selección del personal, el cual conduce e induce a tomar mejores decisiones al momento de seleccionar al talento humano ideal, eficiente y eficaz que formará parte de la empresa, tomando en cuenta que cada individuo posee diferentes habilidades, destrezas y diversos conocimientos; unos con alto desempeño y otros con un bajo nivel de desempeño.

El primer capítulo nos permite conocer acerca de la historia de la administración de recursos humanos, conceptos y aspectos fundamentales que inciden en el desarrollo de los recursos humanos, como también en el éxito de las organizaciones.

El segundo capítulo contiene tanto las ventajas como desventajas que existen en el proceso de reclutamiento de las organizaciones de igual manera se delimitaron las diferentes técnicas de reclutamiento que actualmente se están utilizando en las empresas.

En el tercer capítulo se hace referencia a la selección del talento humano utilizando técnicas adecuadas para obtener personas capaces con espíritu de emprendedurismo, innovación y disponibilidad para lograr los objetivos y metas planificadas en la organización.

En el cuarto capítulo detalla las maneras de evaluar el desempeño y los métodos tradicionales que se utilizan en las empresas para determinar el grado de efectividad. El éxito de una empresa hoy en día depende de sus procesos, pero más allá de su personal, en ocasiones el éxito de la misma esta dictado desde

Sus procesos de selección y están fundamentados en la certeza de lo que buscamos, que requiere la organización y si estoy dispuesto a aceptar lo que requiere.

JUSTIFICACIÓN

El trabajo investigativo se realizó específicamente para el área de reclutamiento y selección de personal en la Empresa de Seguros INISER, este estudio se hizo con el propósito de incrementar nuestros conocimientos adquiridos en el módulo de Recursos Humanos y dotar a la empresa de una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para los colaboradores que tienen la función de reclutar y seleccionar el personal adecuado para cubrir la vacante logrando alcanzar las metas organizacionales.

El principal objetivo de esta investigación es hacer una relación entre la teoría existente en las diferentes fuentes bibliográficas y la realidad que se vive día a día en la empresa INISER, determinando si hace uso adecuado del proceso de reclutamiento y selección de personal.

OBJETIVO GENERAL

Analizar las diversas etapas del proceso de reclutamiento y selección del personal que utiliza el departamento de RRHH para obtener el personal idóneo que formará parte de la empresa para satisfacer sus necesidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Explicar los procesos de la planeación de la administración de recursos humanos.
2. Mostrar los métodos (interno, externo y mixto) del proceso de reclutamiento.
3. Explicar las técnicas y procesos en la selección de personal de la organización.
4. Conocer la importancia que tiene la evaluación del desempeño en las organizaciones.
5. Identificar las técnicas que utiliza la empresa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de su personal que formará parte de recursos humanos.

CAPITULO UNO

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado a la conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización.

1.1 Historia de la administración de recursos humanos y los aspectos fundamentales.

Según Chiavenato (2007). "La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Su origen se remonta a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados incompatibles.

Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950 se llamó administración de personal, ya no solo se trataba de mediar en las desavenencias y aminorar conflictos, sino principalmente de administrar personas. En 1960 el concepto sufrió un nuevo cambio, la legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente, las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones, así a partir de la década de 1970

surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque sufría todavía de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos cuya actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización a pesar de que la administración de recursos humanos abarca todo los procesos de administración de personas.

En la globalización de la economía, las organizaciones que tienen éxito, ya no administran recursos humanos, ni tampoco administran a las personas, esto significa tratarlas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa, decisión, habilidad y competencias, capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que al organización consume y utiliza para producir costos, al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional de la misma manera que lo hacen los mercados, así nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas como socios y no de las personas como recursos” (p. 1).

El estudio de la administración de recursos humanos debe de considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y habilidades para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el reclutamiento y la selección son una herramienta muy valiosa para conocer el potencial de los candidatos.

Consideramos que a través de los años se han utilizado muchos métodos o formas de reclutar y seleccionar a la persona correcta para poder alcanzar las metas de la organización, por ejemplo en la antigüedad los constructores de las pirámides de Egipto hace muchos años utilizaban una técnica diferente de hoy en día al seleccionar a su personal, ya que elegían personas fuertes, robustas para realizar las tareas más pesadas, buscando como desarrollar los trabajos con

diferentes habilidades y métodos tradicionales de ese tiempo. Actualmente la selección se basa en escoger a las personas más capaces, convenientes e idóneas para desempeñar un puesto con sus debidos requerimientos, enseñándoles técnicas para realizar ese trabajo, dándoles capacitación que les sirva de estímulo de superación para que siempre hagan su trabajo con mucha motivación.

1.1. Aspectos fundamentales de la administración de recursos humanos.

Las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración de recursos humanos con las personas.

Según Chiavenato (2007).“Algunos aspectos dicen que: Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular, conocimientos, destrezas y competencias. Son los elementos vivos e impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizajes indispensables para su constante renovación en un mundo lleno de cambios y desafíos.

Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla al éxito y la excelencia. Todos los gerentes son administradores de recursos humanos, pues todos participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar” (Pag.2).

Los Recursos Humanos son un elemento esencial e importante para el buen funcionamiento de las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con un

activo muy importante para el buen funcionamiento de éstas, siendo el talento humano un elemento primordial y esencial en la empresa ya que son dinámicos, poseen gran potencial de desarrollo, el cual debe ser aprovechado para explotar nuevas habilidades, transformar la información recibida en conocimiento, con la finalidad de obtener nuevas actitudes y comportamientos que beneficien la maximización de la productividad de la empresa.

Por lo tanto se debe de reclutar y seleccionar de forma correcta al talento humano, según las técnicas que tradicionalmente se utilizan para demostrar si el recurso es el indicado para desempeñar el cargo asignado, si posee los conocimientos requeridos para el buen desarrollo de sus funciones, y colaborará con mucha disponibilidad para alcanzar los objetivos y metas que tiene prevista la empresa y así obtener el éxito organizacional.

1.2. El contexto de la administración de recursos humanos.

El contexto en que se aplica la administración de recursos humanos, está representado por las personas y las organizaciones y nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los colaboradores, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables.

Según Chiavenato (2007). “La administración de recursos humanos es el mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad, la manera que las personas y la organización se relacionan para alcanzar sus objetivos, varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas,

mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrogradadas.

La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones, en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios ocurren cada vez más rápido e imprevisible.

Las organizaciones, la creciente velocidad de cambios, ya no tardan en incorporarse a su comportamiento y estructura organizacional, las innovaciones que ocurran a su alrededor, el problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se olvida de cambiar” (pág. 3).

Como sabemos la administración de recursos humanos no es una tarea muy sencilla, cada persona es única que puede percibir la misma acción de diferente forma, según la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos ya que son muy diversos.

Las organizaciones se componen de diferentes personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración de Recursos Humanos.

La organización crece en el mercado cuando sus recursos aumentan sus habilidades y destrezas a través de seminarios, capacitaciones que les ofrece la empresa o bien por el sacrificio personal.

1.3. Objetivos de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Según Chiavenato (2007).”La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Al mismo tiempo que las organizaciones constituyen el medio que permita a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen al máximo, con una actitud positiva, disponible y favorable. En administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización, en la actualidad se está utilizando el término Talento Humano. Pero lo más frecuente, es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización” (p.122).

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que las personas son considerados agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

1.3.1 Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

Según Chiavenato (2007).1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y plena satisfacción de las personas y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera, toda organización como uno de sus principales objetivos: La creación y distribución de algún producto (como algún bien de producto o de consumo) o de algún servicio (como de alguna actividad especializada), a si junto con los objetivos organizacionales. La administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios (pág. 116).

Se considera que la administración de recursos humanos es muy sensible y debe de retroalimentarse con los procesos administrativos (Planeación, Organización, Dirección y Control) que vayan de la mano con las técnicas, métodos que motiven y promuevan a los recursos para que desarrollen eficientemente las funciones asignadas según el cargo que desempeñen. Los objetivos de la administración de los recursos humanos son de suma importancia ya que a través de ellos se logran alcanzar las metas de la organización como también hacer uso eficiente de las necesidades de la empresa.

1.4. Definición de la administración de recursos humanos o gestión del talento humano.

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Según Chiavenato (2009). "Define a la administración de recursos humanos como la capacidad de explicar, manejar y conducir el factor humano dentro de

una organización, capacidad de gestionar las habilidades y capacidades de la organización” (pág. 118).

La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral dentro la empresa, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente, el principal objetivo es buscar a aquellas personas con un alto potencial, retener o incluso atraer a aquellos recursos con talento, siendo esta una prioridad para la organización ya que se debe de exprimir todas las habilidades y capacidades de cada individuo, para que sean transmitidas al resto del equipo de trabajo, de esta manera elevar el rendimiento y productividad laboral.

1.5. Concepto de la administración de recursos humanos.

Administrar recursos humanos es establecer normas, metas y procedimientos para que una organización pueda lograr sus objetivos empresariales.

Según Chiavenato (2009).“La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionado con las personas o recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño.

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personal porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevista, selección y entrenamiento” (pág. 122).

Podemos afirmar que todas las organizaciones poseen políticas, normas, reglamentos y procedimientos que se deben de poner en práctica con su personal, para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones como también utilizan métodos y técnicas para reclutar, seleccionar a los recursos idóneos que van a formar parte de la gran familia organizativa, luego al estar integrados se les debe de capacitar y motivar de diversas formas para que se dé el desarrollo personal y profesional.

1.6 La planeación de administración de recursos humanos y su importancia.

La planeación es la primera etapa que determina los resultados a los que se quiere llegar tomando en cuenta todos los elementos necesarios y lo principal el recurso humano que posea la organización y el que también necesite para lograr los objetivos.

Según Chiavenato (2007). “La planeación de recursos humanos es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un periodo determinado. Algunos son genéricos y alcanzan todas las organizaciones, mientras que otros son específicos para determinados sectores” (pág. 120).

Es el proceso de anticipar y prever el movimiento de la gente hacia adentro y hacia afuera de la empresa. El propósito es usar esos recursos con tanta efectividad posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar el puesto donde haya vacantes en las organizaciones.

En administración de recursos humanos, la planeación es un elemento importante para determinar las metas o proyectos que desea alcanzar un individuo o bien

lograr los objetivos establecidos en su centro de trabajo, según las normas y políticas establecidas en la organización.

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión de demanda de empleados que tendrá una organización, dado que pretende mantener recursos calificados e indicados para los puestos convenientes que se encuentren dentro la organización y esto se da a través de la buena selección de los recursos humanos. El departamento de personal puede planear sus técnicas de como reclutar y elegir al candidato adecuado. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización candidatos adecuados y en el momento oportuno al determinar el número y tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, disponibilidad laboral y entre otras planificaciones.

1.6.1. Importancia de la planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos.

Según Dessler (2009). “La planeación es importante porque permite conocer los cambios en la posición de la fuerza de trabajo, esto permitirá que el gerente de recursos humanos participe más en la planeación de recursos humanos haciendo cada vez más efectivo el reclutamiento.

Representa el fundamento para establecer un programa efectivo de administración de recursos humanos y para coordinar las funciones de administración de recursos humanos que se encuentran dentro del mismo alcance y la misión de la función de recursos humanos estarán obligados a cambiar para

responder ante las condiciones del mercado, la presión de la competencia y los ajustes comerciales” (pág.111).

Podemos afirmar que la planeación es un elemento importante en el proceso administrativo, por tanto se utiliza mucho en la administración de recursos humanos ya que se debe determinar cuántas personas serán parte de la organización y como se van a ubicar según los cargos o puestos vacantes, como también es necesario planificar en qué momento se va a dar este proceso de reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que mientras se realice de forma correcta la planeación será más efectiva el reclutamiento de los recursos humanos.

1.6.2. Elementos básicos y ventajas de la planeación de recursos humanos.

Se analizan las características que presentan aquellos recursos que vienen de fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones

Según Dessler (2009). “Entre los principales y más destacados elementos básicos mencionaremos los siguientes: Tiene un mecanismo de observación para reajustarlo en función de los cambios y establecer responsabilidades en su realización. Crear una autoridad idónea para laborar en el cargo y así lograr una eficaz implementación en el nivel operativo y tener una correlación con los demás planes organizativos” (p.91).

A través de la planificación se busca mejorar el uso de los recursos humanos basándose en el conocimiento general e individual de su potencial y asegurar la provisión adecuada del personal para llevar a cabo los planes, contribuyendo a que las personas se sientan satisfechas. La planificación de personal desde un punto de vista general para la organización tratará de asegurar de manera cuantitativa y cualitativa a sus colaboradores sin distinción de jerarquías o puestos, relacionando las necesidades de cada persona.

1.6.2.1 Ventajas de la planeación de recursos humanos.

Son importantes las ventajas de la planeación para toda organización debido a que vienen a facilitar el trabajo a los empleados y permiten medir su nivel de desempeño.

Según Chiavenato (2007). “La planeación facilita el movimiento de los subordinados hacia adentro y hacia fuera de la organización, con ello asegurando niveles pertinentes de abastecimiento de personas.

1. Anticipa las necesidades de entrenamiento de los subordinados futuros y actuales. También permite a la organización conocer las habilidades, destrezas, aptitud y niveles de conocimiento.
2. Dirige los esfuerzos de los empleados y establece niveles apropiados de remuneración para atraer a los empleados calificados, además permite al departamento de recursos humanos que participe para satisfacer las necesidades de la organización requiriendo una visión continua” (p. 166).

Todas las actividades tienen tanto ventajas como desventajas, y la planeación de recursos humanos no es la excepción ya que tiene grandes beneficios como facilitar que los individuos puedan desarrollarse dentro y fuera de la organización permitiendo que cada jefe inmediato observe y conozca las habilidades, destrezas, conocimientos que tiene cada subordinado para elevar el rendimiento laboral. Requiere actividades con orden para controlar de la manera más adecuada.

1.6.3. Modelos de planeamiento de recursos humanos.

Un modelo representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad de la organización.

Según Chiavenato (2007). “Los modelos basados en la demanda estimada del producto: Se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre estas dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización”.

Modelo basado en segmentos: Está dirigida principalmente a los aspectos operacionales de la organización.

Por ejemplo:

1. Seleccionar un factor estratégico por cada área funcional.
2. Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico.
3. Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional.
4. Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional.

Modelo basado en el flujo de personal: Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias como la política de promociones o rotación de personal.

Modelo integrado: El planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambio tecnológico, condiciones de oferta y demanda, planeamiento de carreras.

Podemos afirmar que los modelos de planeamiento de recursos humanos deben estar estrechamente relacionados con dos grandes variables que son de

suma importancia para la planeación estratégica de toda la organización, como es alcanzar el máximo grado de la productividad de la empresa y tener los recursos económicos y humanos suficientes.

El planeamiento de recursos humanos depende de necesidades de la organización en cuanto a sus recursos humanos:

1. Situaciones del mercado de recursos humanos.
2. Rotación de personal.
3. Ausentismo.

El mercado se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El mercado de recursos humanos puede presentar situaciones en que predomina la oferta (abundancia de candidatos) o la demanda (escasez de candidatos)” p.133).

Según Chiavenato (2009). “La rotación de personal se da por: La entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe hacerse una pequeña rotación, esta puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (\geq entradas que salidas) para acrecentar resultados o dirigidas a desocupar el sistema (\geq salidas que entradas)”.

Ausentismo: Este es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por faltas o tardanzas, debido a la medición de algún motivo.

Causa del ausentismo:

1. Enfermedades comprobada o no comprobada.
2. Diversas razones de carácter familiar.
3. Tardanzas involuntarias por motivo de fuerza mayor.

4. Problemas financieros.
5. Problema de transporte y baja motivación para trabajar.
6. Políticas inadecuadas de la organización”(p.145).

La gestión de los recursos humanos es una pieza clave para el buen funcionamiento de toda organización que desea alcanzar la cúspide en el mercado, ser la empresa líder y la más competitiva. Dentro del mundo empresarial, los recursos se definen como el conjunto de elementos disponibles, seres activos y proactivos para resolver las necesidades de la empresa. Para realizar el planeamiento de recursos humanos se debe de considerar situaciones laborales que ocurren de forma cotidiana en las empresas como son las diferentes problemáticas del mercado de recursos donde día a día notamos muchas personas trabajando para determinada compañía pero que no se sienten satisfechos con el cargo, funciones desempeñadas o bien la remuneración por lo que siempre tienen la expectativa de cambiar de cargo y de empresa. Por tal razón se da mucho la rotación y el ausentismo laboral.

1.7. Función de la administración de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos, se encarga de las relaciones humanas de todos los empleados, para conocer su desempeño, actitud, responsabilidad y comportamiento del personal, ya que es necesario hacer esto para poder saber qué tipo de personas trabaja en la misma organización.

Según Chiavenato (2007).”La función principal de la administración de recursos humanos es conquistar y mantener a las personas, miembros de una

organización trabajando en un ambiente armonioso, positivo y favorable que represente todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización (motivación, satisfacción y seguridad).

Es decir la administración de recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de la organización de manera que sigan las metas establecidas, este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la organización en donde el departamento debe mantener el activo más valioso, las personas, compensando su servicios se optimizaran la rentabilidad del negocio a través del desempeño de los empleados” (pág. 125).

Como hemos venido afirmando en este estudio, la administración de recursos humanos es un área muy sensible dentro las empresa ya que aquí se debe de mantener motivado al personal, que puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente, en una ambiente agradable gozando de estabilidad laboral. Con todos estos elementos mencionados se logrará que el personal trabaje con un espíritu de disponibilidad y satisfacción para laborar en conjunto con los lineamientos y plan estratégico de la institución.

1.8. Proceso de la administración de recursos humanos.

Es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan.

Según Chiavenato (2007). “La administración de recursos humanos o gestión del talento humano en su proceso implica varias actividades, como descripción y análisis de cargo, planeación de recursos humanos, selección, reclutamiento, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración entrenamiento, desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y

bienestar. La administración de recursos humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas a saber.

Funciones administrativas que se relacionan con la administración de recursos humanos:

1. Análisis del cargo: Es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades del empleado.
2. Diseño del cargo: Es la descripción detallada de todas las actividades desempeñadas por una persona.
3. Reclutamiento y selección de personal: Es el proceso que realiza toda organización para obtener a su personal con el cual pretende lograr sus objetivos.
4. Contratación de personal seleccionado: Es la etapa en que el gerente y subordinado hacen su acuerdo laboral, verbal o escrito.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios: Es el paso donde se orienta al nuevo integrante de la organización cuáles serán sus tareas en la empresa.
6. Administración de cargos y salarios: Corresponde a recursos humanos.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales: Son los beneficios a los que tiene derecho cada empleado de la empresa.
8. Evaluación del desempeño de los empleados: Es el proceso en que se valora la capacidad del empleado y su rendimiento para poder mejorar si tienen debilidades.
9. Capacitación y desarrollo de personal: Es la necesidad de fortalecer el conocimiento de los empleados de la empresa.

10. Desarrollo organizacional: Son las oportunidades de profesionalización a los cuales apoya la empresa.

11. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo: Son las condiciones que la empresa debe ofrecer a sus empleados.

12. Relaciones con empleados y relaciones sindicales: Es la comunicación que debe existir entre empleados y jefes lineal o vertical.

Estas prácticas pueden resumirse en los seis sub-sistemas de recursos humanos. (Ver anexo 1).

1. Administración de personas: Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse procesos de provisión o suministro de personas incluyen reclutamiento y selección (reclutamiento y selección).

2. Aplicación de personas: Son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas relacionaran en la empresa. Orientar y acompañar su desempeño incluye diseño de organización y diseño de cargo, análisis y descripción de cargo. Orientación de las personas y evaluación del desempeño (diseño de cargo, evaluación del desempeño).

3. Compensación de las personas: Son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensa, remuneración, beneficios y servicios sociales. (Remuneración, beneficios y servicios).

4. Desarrollo de personas: Es un proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, programas de comunicación e integración (entrenamientos, programas de cambio, comunicación).

5. Mantenimiento de personas: Proceso diseñado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales (disciplina e higiene, seguridad de vida, relaciones con los sindicatos).

6. Evaluación de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial (bases de datos, sistema de información) (pág. 118).

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí de manera que se entrecruzan y se incluyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal, si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar la falla. Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso.

Además estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas.

Influencias ambientales externas:

1. Misión organizacional: Lo que pretende lograr la organización a futuro.
2. Visión, objetivos y estrategias: Las metas estratégicas que posee la organización para enfrentarse a las amenazas y la visión clara que tiene de donde quiere estar.
3. Cultura organizacional: Son las relaciones o clima laboral entre empleados y jefes.

4. Naturaleza de las tareas: La manera correcta de hacer las labores.

5. Estilo de liderazgo: Es lograr la comprensión y compromiso de todos los integrantes a través de la comunicación que es la base del éxito.

La administración de recursos humanos está relacionada con funciones para poder administrar el trabajo de cada recurso como el reclutamiento, selección, análisis de cargo, aquí se debe de realizar métodos para seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado, así ser parte integral de la empresa, luego se debe de revisar de manera individual la ficha ocupacional para determinar si el trabajador está desempeñando las funciones que tiene dicho puesto, o bien si está realizando otras asignaciones que no les corresponden, remunerar, motivar y velar por trabajador.

1.9. Estructura del órgano de gestión del talento humano (ARH).

Es un área reciente que puede aplicarse a cualquier tipo y a cualquier tamaño de organización, teniendo como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas, requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la empresa y departamento en que se desenvuelve.

Según Chiavenato (2007). "Tradicionalmente, los órganos de administración de recursos humanos se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas, la estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes

que los objetivos generales y organizacionales) que funcionan como una fuerza centrífuga de esfuerzos y la enorme dificultad de cooperación interdepartamental (los departamentos se separan más y luchan antes que cooperar entre sí) y que impiden la visión sistemática y la obtención de sinergia”.

Aunque la estructura funcional favorezca la coordinación interdepartamental, en consecuencia dificulta enormemente la coordinación interdepartamental. En consecuencia se dificulta tener la cooperación y colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios y cada órgano funciona como una entidad organizacional definitiva, permanente, aislada de las demás, en una rígida división del trabajo global.

Sub-división o sub-sistemas de los recursos humanos.

1. Admisiones: El departamento de recursos humanos aprueba las solicitudes, aplica pruebas y entrevistas a los candidatos. Los gerentes de línea reciben una lista limitada de candidatos \geq por vacantes.
2. Diversidad de la fuerza laboral: El departamento de recursos humanos asegura que la composición de la fuerza laboral mantenga cierta diversidad.
3. Compensación: El departamento de recursos humanos establece los niveles salariales para cada cargo con base a estudios de clasificación de cargo e investigación de mercado. Asume todas las decisiones sobre salarios.
4. Evaluación de los empleados: Los gerentes de línea llenan el formulario de evaluación del desempeño de sus subordinados. El departamento de recursos humanos analiza los resultados y pide a los gerentes que justifiquen sus evaluaciones cuando son muy elevadas o bajas.
5. Capacitación: El departamento de recursos humanos se encarga de los programas de entrenamiento y capacitación para empleados.

6. Investigación de actitudes: El departamento de recursos humanos realiza estudios anuales en los cuales solicita a los empleados indicar como se sienten frente al trabajo, el salario, las condiciones ambientales, la dirección y la organización (p.14).

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos se genera en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos sus colaboradores desde el nivel más bajo en la jerarquía.

Toda organización tiene un departamento de recursos humanos esta área es muy sensible ya que se encarga de realizar reclutamiento, selección, capacitación y velar por los beneficios e intereses del personal. Contribuir a realizar las funciones en un ambiente armonioso, motivando a su personal a trabajar en equipo como también valorar el potencial de sus recursos e incentivarlos por medio de promociones o ascensos laborales.

CAPÍTULO DOS

VENTAJAS, DESVENTAJAS Y TÉCNICAS DEL RECLUTAMIENTO.

2.1 Concepto de reclutamiento

Según Chiavenato (2000). “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de R.H. oportunidades de empleo.

Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer suficientes candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección, es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar candidatos y se hace a partir de las necesidades de R.H. presentes y futuras de la organización” (pág. 208).

Se considera que realizar reclutamiento de personal es fundamental para toda empresa ya que deben de utilizar procedimientos adecuados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos, capaces, con habilidades, conocimientos y destrezas para que puedan desempeñar de manera satisfactoria el puesto vacante que ofrece la organización.

2.2 El proceso de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento significa conquistar y mantener a las personas en la

Organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Según Chiavenato (2000). “El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización, en muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentra la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente, como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio generalmente denominada solicitud de personal.

Este documento debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir la vacante en su departamento o división. Cuando el departamento de reclutamiento la recibe, este verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado y disponible, si no es el caso debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento particularmente más indicadas” (pág. 155).

Un proceso de reclutamiento se inicia con la planeación de empleo, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuales puestos cubrirá y como lo hará, la planeación de personal abarca todo los puestos futuros desde el empleado de mantenimiento hasta el gerente o director general.

El proceso de reclutamiento tiene como principal objetivo atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, para que puedan ser parte de los recursos humanos de la empresa.

Toda actividad tiene inicio y fin, el proceso de reclutamiento no es la excepción ya que inicia con la búsqueda de candidatos ideales que llenen los requerimientos técnicos, prácticos del puesto que se encuentra vacante y que esté de acuerdo al

perfil laboral y concluye cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, donde se seleccionará los nuevos talentos humanos.

2.3. Medios de reclutamiento.

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto.

Según Chiavenato (2000). “El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento que buscan a traer candidatos para atender sus necesidades. Una fase importante del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse como:

1. Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
2. Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
3. Reducir los costos operacionales del reclutamiento.

Para identificar mejor las fuentes de reclutamiento se necesita la investigación interna y externa. Investigación interna: Investiga las necesidades de la organización referentes a recursos humanos, que políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Investigación externa: Es la investigación de mercados de recursos humanos, es querer analizarse según las características exigidas por la organización” (pág. 156).

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto.

Podemos afirmar que existen diversas técnicas de reclutamiento que utilizan las empresas con el fin de atraer candidatos para llenar la oferta de trabajo. Éstas se agrupan básicamente, en dos tipos de fuentes de reclutamiento internas y externas.

2.3.1 Reclutamiento interno de la administración de recursos humanos.

Es decir, que el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

Según Dessler (2009). “Las fuentes de reclutamiento interno son el mejor recurso para conseguir candidatos capaces de lograr los objetivos de la organización. El reclutamiento es interno, cuando al presentar determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno puede implicar: Transferencias de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para personal.

El reclutamiento interno exige una intensa continuidad, coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de

la empresa, involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno, por lo tanto el reclutamiento interno se basa en datos e información relacionada con los otros subsistemas a saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección los que fue sometido al ingresar a la organización.
2. Resultados en las evaluaciones al desempeño del candidato interno.
3. Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participa el candidato interno.
4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con el objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
5. Planes de carrera o movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
6. Condiciones de promoción del candidato interno (si está listo para ser promovido) y de reemplazo (si hay un sustituto preparado para ocupar su lugar)” (pág. 176).

Definiendo de manera personal se puede decir que las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos o talento humano. Para satisfacer las necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de recursos humanos toma decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa en forma activa en la planeación de la carrera profesional para mantener un suministro adecuado de recursos humanos.

Generalmente en las empresas se realiza el reclutamiento interno que se basa en promover o promocionar a un colaborador de la empresa para desempeñar nuevas funciones que conlleva a mayores responsabilidades laborales. En administración de recursos humanos se utiliza el término de ruta de carrera, el cual se define como una línea flexible de avance por la cual un empleado suele transitar durante el tiempo que trabaja para una determinada empresa.

Los empleados pueden avanzar de forma vertical, es decir de un nivel jerárquico bajo hacia un nivel más alto en la empresa, de un puesto específico al siguiente, es decir a través de una línea definida de cargos, llamado también ascenso. Otra manera de avanzar o reclutar personal existente en la organización es la que contiene tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontal. Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, forman familias de puestos. El empleado se mueve en direcciones horizontales y verticales de forma alternativa, según cumpla con los requisitos, y por último se miran en las empresas movimientos diagonales que consisten en transferir o promocionar al talento humano con que cuenta la empresa, con el fin de motivarlo por el esfuerzo personal que ha tenido este recurso al prepararse profesionalmente.

2.3.2. Ventajas del reclutamiento Interno.

Según Chiavenato (2000). “Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Es más económico: Evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento.

2. Es más rápido: Evita las demoras frecuentes de reclutamiento externo, la espera del día que se publique el anuncio en el periódico y la espera que lleguen candidatos.

3. Presenta mayor índice de validez y seguridad: El candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes involucrados, no necesita de un periodo experimental la mayoría de veces, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos al respecto. El margen de errores es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados

4. Es una fuente de motivación para los empleados: Estos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción y aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación de personal y desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que se les ofrece oportunidades a los que muestran aptitudes para merecerlas " (pág. 160).

Cuando ven el ascenso por su capacidad y lealtad cambia su ánimo, están más comprometidos con la organización y conocen las debilidades y las fortalezas de la misma.

Consideramos que es muy ventajoso realizar el reclutamiento dentro de la organización ya que los candidatos internos están familiarizados con ésta, poseen información detallada acerca de la misión, visión, las políticas y los procedimientos de su centro de trabajo. Las personas se sienten motivados al ser tomados en cuenta como candidatos para cualquier ascenso laboral y se comprometen más con la empresa buscando la manera de superarse tanto personal como profesionalmente, siendo este término clave para la organización ya que va a tener personas capaces con diferentes habilidades para el buen funcionamiento

de sus tareas asignadas, de igual forma notamos otras oportunidades en el proceso ya que se vuelve más rápido, económico y seguro.

1.3.3. Desventajas del reclutamiento interno:

Según Chiavenato (2000). “El reclutamiento interno presenta algunas desventajas como:

1. Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresaron, además de motivación suficiente para llegar ahí.
2. Puede generar conflictos de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades.
3. Cuando se administra incorrectamente se puede llegar al principio de Peter: Al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel más alto de incompetencia máxima demostrada.
4. Cuando se rechaza continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que estos, al convivir sólo con la situación de la organización, se adaptan a ella y pierden creatividad e innovación. No puede hacerse en términos globales en toda la organización (pág. 159).

El reclutamiento interno también tiene desventajas para la organización como es el divisionismo o diferencias entre el personal que desea ser ascendido de cargo, por lo cual se debe de dar a conocer al personal cuales son los parámetros, requerimientos para dicho ascenso e informar quien fue la persona a ser

Según Dessler (2009). “Los empleados que solicitan los puestos y no lo obtienen podrían sentirse descontentos, es crucial explicarles a los aspirantes sin éxito las razones del rechazo” (pág. 176).

Las organizaciones saben que su activo más importante es su personal, quienes son un elemento dinámico, que poseen gran potencial de desarrollo, el cual debe ser aprovechado para explotar nuevas habilidades, transformar la información recibida en conocimiento, con la finalidad de obtener nuevas actitudes y comportamientos que beneficien la maximización de la productividad de la empresa.

2.4. Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo lo que busca es innovar ser más creativo con su personal para facilitar el alcance de sus objetivos.

Según Chiavenato (2000). “El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

1. Archivo de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Reclutamiento online.

4. Carteles o anuncios a la puerta de la empresa.
5. Ferias de empleos en universidades.
6. Convenios con otras empresas.
7. Anuncios en periódicos, televisión y revistas. (p. 16).

Como su nombre lo dice el reclutamiento externo consiste en buscar recursos humanos fuera de la empresa que sean capaces y que llenen las expectativas laborales según el cargo que vayan a desempeñar. En términos sencillos podemos decir que el reclutamiento externo trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la empresa. Generalmente cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Esto se da a través de una serie de técnicas de reclutamientos por ejemplo: Revisar el banco de datos o solicitudes de empleo debidamente llenas con anterioridad, otra forma es por recomendación de un colaborador interno de la empresa, como también a través de reclutamiento por internet, anuncios, volantes, carteles, convenios y en los medios de comunicación locales, ferias de empleo y otros.

2.4.1. Ventajas y desventajas del Reclutamiento Externo.

Tanto las ventajas como las desventajas traen una parte positiva como negativa para la organización, unas introducen nuevos talentos y en lo negativo es que no todo los aspirantes son seleccionados y por eso se vuelve más costoso el reclutamiento.

Ventajas del reclutamiento externo.

Según Chiavenato (2000). “Las ventajas del reclutamiento externo introduce ideas nuevas en la organización, talentos, habilidades y expectativas enriquecedoras para el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos renueva la cultura organizacional. Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos” (pag16).

Toda organización necesita estar actualizando a su personal y es por eso la importancia de generar innovación, aportar nuevas ideas que ayuden a mejorar el reclutamiento de las empresas de hoy día.

Según Dessler (2009). “La centralización del reclutamiento posee ventajas como: Reduce la duplicación (el hecho de tener varias oficinas de reclutamiento en lugar de una). Facilita la distribución del costo de nuevas tecnologías (el reclutamiento por internet y soluciones de preselección)” (pág. 174).

Como principales ventajas es que los nuevos elementos de la empresa traen ideas nuevas esto enriquece a los recursos humanos de la empresa. Se aprovechan las inversiones en preparación y de desarrollo de personal efectuadas por otras empresas donde habían laborado anteriormente o por los propios esfuerzos de los candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

2.4.2. Desventajas del reclutamiento externo.

El reclutamiento se vuelve un poco más costoso debido a la falta de candidatos disponibles o la falta de conocimientos respecto a la vacante que se requiera cubrir en la organización.

Según Dessler (2009). “Afectan negativamente la motivación de los empleados de la organización, reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer las oportunidades a extraños, es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro y exige esquemas de socialización organizacional. La imagen de la compañía también afecta sus resultados de reclutamiento” (pág. 173).

Toda organización al no aceptar a sus candidatos aspirantes al puesto debe saber motivar a estos aspirantes para que no tomen de manera muy negativa su no aceptación dentro de la misma.

Podemos notar que el reclutamiento externo tiene desventajas por ejemplo: Pueden haber muchos solicitantes pero al revisar las solicitudes se encontrará escasa respuesta para cubrir la vacante existente en la organización. Otra desventaja es que los recursos internos se desmotivan generando un clima laboral negativo ya que se sienten frustrados al no ser propuestos como candidatos, también este proceso incurre a más gastos y es sumamente inseguro.

2.4.3. Las Técnicas utilizadas para reclutar son:

Según Dessler (2009). “Es posible utilizar técnicas como las entrevistas y la pruebas para seleccionar a los mejores candidatos, aunque hay otras opciones como:

1. Anuncio de empleo en carteles o revistas.
2. Anuncios en periódicos.
3. Consulta en la base de datos.
4. Sitio web de la empresa.
5. Correos electrónicos.

Las fuentes de reclutamiento son todos los medios o áreas que utiliza la empresa para realizar el proceso de reclutamiento, donde se utilizan diversas técnicas como pruebas psicométricas , pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas de personalidad, entrevistas, anuncios de empleos en los diferentes medios de comunicación televisivos, radiales y redes sociales como es el internet sobre todo en los correos utilizados directamente para el reclutamiento de personas.

2.4.3.1 Evaluación de los resultados del reclutamiento.

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función y a que costo. El reclutamiento debe llegar a ser una parte significativa del mercado de recursos humanos, en el enfoque cuantitativo,

Cuanto más candidatos lleguen mejor será el reclutamiento. Sin embargo en el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección.

La actividad de reclutamiento resulta exitosa cuando los reclutadores son escogidos y entrenados, aunque la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento produce gran impacto en los candidatos. El reclutamiento es costoso: Cuesta tiempo y dinero, pero recompensa.

Gasto de personal de recursos humanos dedicado al reclutamiento: Salario y gasto de presentación sociales del personal de staff de recursos humanos, (el tiempo dedicado a reclutar).Gastos administrativos (llamadas telefónicas, correos, material, programas de relaciones públicas, gastos de personal de reclutadores de staff).Gastos del personal de línea dedicada al reclutamiento: Salarios y beneficios sociales del personal de línea. Gastos personales de reclutadores de línea. Gastos directos de reclutamiento: Aviso en periódicos y revistas, pago a agencias de

reclutamiento y gastos en otras técnicas de reclutamiento. Gastos totales de reclutamiento: Total de gastos en el periódico y costos por candidato” (pág. 232).

Toda organización debe realizar su presupuesto antes de cualquier acción sobre todo cuando son empresas que están iniciando en el mercado y presentan poca experiencia, en cambio las grandes empresas se les facilita este tipo de proceso por contar con otros medios tecnológicos como páginas exclusivas para reclutamiento de personal, correos y entre otros medios.

2.4. Reclutamiento Mixto.

El reclutamiento mixto lo que busca es que la organización tenga personal capaz de lograr sus planes organizacionales con personas extraídas de afuera para variar un poco.

Según Chiavenato (2000). “Es el proceso que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar en tres procesos que a continuación mencionamos:

Inicialmente reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que el primero no de resultados deseados la empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personas o personal (calificado) y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada. Inicialmente reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo en caso de no obtener los resultados deseados.

La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes, no encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

Reclutamiento externo e interno con concomitadamente, es el caso en que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos.

Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos, con esto la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos al mismo tiempo crea condiciones de saludable competencia profesional” (pág. 233).

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya sea interna o externa), en ambos casos se debe de valorar qué es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

El reclutamiento mixto está conformado por la fusión tanto del reclutamiento interno con el externo, donde están estrechamente relacionados en sus procesos.

CAPITULO TRES

SELECCIÓN DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.

3.1. Concepto de selección.

Según Dessler (1996). “La selección se encarga de escoger entre los candidatos reclutados a los adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal. Este proceso busca solucionar dos problemas:

1. Adecuación del hombre al cargo.
2. Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos e informe que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico si no también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella una vez aprendida. La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferentes entre sí.

La selección como proceso de comparación: La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: Las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff, a través de la comparación el organismo de selección (staff) presenta entre el organismo solicitante, los candidatos aprobados en la selección.

La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La selección como un proceso de decisión: El organismo de selección de staff no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, como proceso de decisión, la selección del personal implica 3 modelos de comportamiento.

La selección es una etapa importante para las organizaciones pues debe decidirse por el mejor candidato, el cual posea la capacidad para alcanzar los objetivos de la misma.

1. Modelo de colocación: Hay solo un candidato para una vacante que puede ser ocupada por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
2. Modelo de selección: Hay varios candidatos para una vacante que debe ser ocupada. Puede ocurrir dos alternativas aceptación o rechazo, si se rechaza sale del proceso.
3. Modelo de clasificación: Hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que exige el cargo. Ocurre dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado, si es rechazado entra a competir en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten, la segunda considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato” (Pág. 171).

Estos modelos más que todo son una alternativa de motivación para los aspirantes a un cargo dentro de la organización, los cuales pueden ser elegidos por el encargado de la selección entre estas opciones la más adecuada para su reclutamiento. Es muy importante tomar en cuenta a los tres pero siempre basándose en las políticas que ha diseñado la empresa para su buena selección.

3.2 Proceso de selección del personal.

Toda organización cuenta con su propio estilo para realizar el proceso de selección. La selección de personal representa un proceso clave e imprescindible dentro de los departamentos de recursos humanos ya que supone la principal fuente de entrada de profesionales dentro de la Organización. Por esta razón, todas las empresas realizan esta función, ya sea de forma interna o externa, aunque no siempre dándole la importancia que requiere su gestión.

Proceso de selección del personal:

Según Chiavenato (2000). "El proceso de selección determina las técnicas de selección que deberán aplicarse, por lo general se emplea más de una, entre las principales están:

1. Selección de una sola etapa: Las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas
2. Selección secuencial en dos etapas: Permite al responsable de la selección seguir aplicando técnicas, siempre que tenga dudas de aceptar o rechazar al candidato, se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
3. Selección secuencial entres etapas: Incluye una secuencia de tres decisiones tomada con base de tres técnicas de selección.

4. La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja es la disminución en el costo de la obtención de la información y los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo” (pág. 269).

En la actualidad podemos considerar que la selección de personal buscaría dentro de la organización el logro de los siguientes objetivos:

1. Dar una respuesta ágil a las necesidades del negocio según los perfiles profesionales demandados.
2. Pronosticar acertadamente el éxito de una persona en su desarrollo profesional logrando su buena integración, rendimiento, eficacia y satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo y en el desarrollo de la carrera

3.3. Base para la selección del personal de las organizaciones.

Cuando hablamos de bases de selección nos referimos en otras palabras a las técnicas o pasos que usan las diversas organizaciones para su respectiva selección. Los procedimientos de la selección constituyen una parte esencial para las organizaciones en tanto que les proporcionan sus recursos humanos. Además, efectuar la selección de forma eficaz significa alcanzar los siguientes fines concretos:

Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos, asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en

función de los resultados esperados de ellas, Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

3.3.1 Entre las bases para la selección están: Según Chiavenato (2000).

1. Análisis del cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo). En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

2. Aplicación de técnicas de los incidentes críticos: Consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerando, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las notas deseables en los nuevos candidatos.

3. Análisis de solicitud de empleo: Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

4. Análisis del cargo en el mercado: Consiste en examinar con otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.

5. Hipótesis de trabajo: Una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores puedan ocuparse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha para fisiográfica.

Las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo” (pág. 249).

Identificar y localizar las características personales del candidato es algo bastante sensible, pues requiere un razonable conocimiento de la naturaleza humana y de las recuperaciones que la tarea impone a la persona que la ejecutara. Cuando el cargo no está cubierto todavía, la situación se complica porque se requiere una visión anticipada de la interacción(persona – tarea). Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe tener información respecto de los candidatos que se presentan.

3.3.2. Elección de las técnicas de selección.

La misma organización debe decidir cuáles son las mejores técnicas y mecanismos a utilizar para su debida selección del personal que formara parte de la misma.

Según Chiavenato (2000). “Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante y elaborada la ficha para-fisiográfica el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso“(pág. 249).

La organización es quien debe brindar la información completa sobre el cargo que debe ser ocupado, este se la debe transmitir al encargado de la selección y así este aplica las técnicas pertinentes para obtener al, mejor candidato que ocupara el puesto y formara parte de la organización.

Entrevista de selección

Según Chiavenato (2000). “La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función a cinco elementos:

1. La fuente: El candidato:
2. El transmisor: El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabra, gestos o expresiones.
3. El canal: En la entrevista hay al menos dos palabras y los gestos.
4. El instrumento para descifrar: Los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
5. El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad” (pág. 250).

Las técnicas de selección en la entrevista permiten rastrear las características personales de candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo.

3.3.3. Etapas de la entrevista de la selección.

Según Chiavenato (2000). “La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, la mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma”.

Según Chiavenato las etapas de la entrevista son:

Preparación:

La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

1. Los objetivos específicos de la entrevista.
2. El método para alcanzarlos objetivos de la entrevista
3. La mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado.

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

Ambiente de la entrevista: Puede ser de dos tipos:

1. Físico: El local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin.
2. Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los que se destacan: La atmosfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislado y sin mucho ruido.

1. En ella solo deben entrar el entrevistado y el entrevistador.
2. En la sala de espera debe de haber suficiente sillas, diarios y revistas.
3. El propósito de la revistas debe ser determinado con anticipación.
4. El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato (p.252).

Es importante que la entrevista se dé en un ambiente agradable para estar satisfecho y cómodo a la hora de responder cada pregunta.

Desarrollo de la entrevista:

Según Chiavenato (2000). “La entrevista propiamente dicha, implica las personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (Retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas, y así sucesivamente.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar lo que el aspirante requiere para tomar sus decisiones. La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente, este proceso es sencillo, fácil y rápido.

La entrevista es libre o no dirigida, la entrevista dirigida es criticada, ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre su coherencia es relativamente baja, como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente.

Una parte importante de la entrevista es darle información de la empresa y de la vacante existente. Hay dos aspectos significativos:

1. Contenido de la entrevista: El contenido de información que el candidato suministra de sí mismo.
2. Comportamiento del candidato: La manera cómo reacciona el candidato

Los aspectos estrechamente relacionados en una entrevista son estas dos condiciones indispensables; Inteligencia normal y Carecer de prejuicio y estar dispuesto a la autocrítica.

Terminación de la entrevista:

El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista, el entrevistador debe recibir algún tipo de información de lo que debe hacer en el futuro” (pág. 254).

La entrevista puede categorizarse según las técnicas y el formato que se emplee. Por lo que éstas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas de una manera que las pruebas nos permitan, formular juicio sobre el entusiasmo, inteligencia y para evaluar aspectos subjetivos de la persona. A partir del momento en el que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final debe tomarse ciertas decisiones aceptado o rechazado.

Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él, en rigor no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

3.4. Evaluación de los candidatos.

La evaluación se les realiza a los candidatos antes de ocupar un puesto en cualquier organización para medir su nivel de desempeño.

Según Dessler (2009). “La evaluación se realiza mediante pruebas de conocimiento o de capacidad, el objetivo es evaluar el grado de nociones, conocimientos, habilidades adquiridas mediante el estudio, la practica o el ejercicio” Las pruebas que se aplican pueden ser oral, escrita y de relación, las pruebas orales: Son pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales se asemejan a la entrevista, pero en esta se formulan preguntas orales específicas, que tiene como objetivo respuestas orales específicas” (pág. 256

Prácticamente en la mayoría de los casos la entrevista es la etapa decisoria para aceptar o rechazar al aspirante al puesto. A partir del momento en el que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final debe tomarse ciertas decisiones aceptado o rechazado.

Ej: En INISER el entrevistador ingeniero flores, responsable de generación de agua pregunta: Nombre, apellidos, edad, estado civil, dirección, núm. de cedula, lugares donde ha laborado. El entrevistado responde: Buenas tardes, mi nombre es Zenelia López, soy casada, habito en villa Venezuela, del colegio villa Venezuela 2 c. al sur, núm. de cedula 126-080480-0013X, he laborado para CENTROLAC, Esquimo y la unión, soy ingeniera con énfasis en química, inglés básico y redacción.

1. Escrita: Se aplican mediante preguntas y respuestas escritas, en general se aplican en las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.
2. De realización: Se aplica mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado como una prueba de digitación o fabricación de piezas” (pág. 258).

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo

3.4.1. Diseño de pruebas.

Según Chiavenato (2003). “Para el diseño de pruebas se debe buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación que indique mejores procesos o pasos a seguir:

1. Definir los objetivos de la prueba y su nivel de dificultad.

2. Analizar las áreas que deben examinarse.
3. Elaboración de los ítems y clasificarlos en función del nivel de dificultad.
4. Dar tiempo libre para la primera aplicación.
5. Elaborar las normas de aplicación.
6. La impresión debe ser correcta y nítida, y la disposición debe ser armónica y organizada” (pag.260).

Estas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. En general se refiere a: Conocimientos, capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano e incluye la determinación de la cantidad de aquellas capacidades y actitudes o comportamiento del candidato.

3.4.2. Los ítems para el diseño de pruebas: Existen varios, abordaremos los siguientes:

Según Chiavenato (2003) 1. “Alternativas sencillas: (verdadero o falso) hay un 50% de probabilidades de acertar al azar, por lo tanto se da una pista de respuestas correctas, conocimientos.

2. De complementación: Es necesario estar seguro que solo hay una respuesta correcta.

3. Evocación: (Preguntar) no dan ninguna pista al candidato, impiden adivinar, las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido.

3.4.3. Prueba psicométricas

Según Chiavenato (2003). “Las pruebas psicométricas es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato” (pág. 261).

3.4.4 Prueba de personalidad.

Según Chiavenato (2003). “Las pruebas de personalidad son las que analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, intereses, frustraciones, etc.” (p.265).

3.5 Técnicas de simulación.

Según Chiavenato (2003). “Las técnicas de simulación son en las que el aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará el subordinado en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo” (pág. 267).

3.6 Control de resultados.

Según Chiavenato (2003). “El proceso selectivo que debe ser eficiente y eficaz, la eficiencia consiste en hacer las cosas bien de manera correcta, saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costo operacional, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos” (p. 269).

1. Costo de personal: Incluye al personal que administra los procesos de provisión de personal, su salario y beneficios sociales, así como del tiempo del personal de línea (los gastos y sus equipos).
2. Costos de operación: Incluyen llamadas telefónicas, correos, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencia y consultores) anuncios en diarios, revistas, gastos de viaje, reclutamiento.
3. Costos adicionales: Otros costos como equipos, software, mobiliarios e instalaciones, etc. Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el empleo del cociente de selección, calculando mediante la ecuación (pag.270).

CAPITULO CUATRO.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LOS MÉTODOS TRADICIONALES.

4.1. Concepto y definición de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es realizada por la organización con el propósito de descubrir la manera cómo interactúan los empleados en la organización y tomar las medidas correspondientes.

Concepto de la evaluación del desempeño.

Según Dessler (2009). “La evaluación del desempeño es una apreciación consecuente del proceder de las personas en los cargos que ocupan. En algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación”(p.335).

Busca siempre la manera más adecuada para lograr las metas de la organización y que los empleados se sientan satisfechos. La evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, y en principio a elaborar planes de mejora.

Definición de la evaluación del desempeño.

Según Dessler (2009). “La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya información de motivación para los

empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencia en su desempeño si las hay o para que continúen con su buen nivel de desempeño” (pág. 336).

Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Se plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es decir es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

La evaluación al desempeño es una herramienta muy útil en las empresas, con la cual se mide el rendimiento de los colaboradores en base a parámetros diseñados por cada área o puesto de la compañía, al igual que se designan parámetros de evaluación que van desde “mejorar” hasta “excelente”. Dichos métodos deben ser realizados por cargos superiores como supervisores, gerentes o grupos de evaluación en el caso de querer obtener información más acertada y veraz.

También se utiliza para motivar a los empleados, hacerles saber sus fortalezas, habilidades y conocimientos adquiridos en el transcurso del tiempo dentro de la compañía, así como señalar debilidades o puntos que quizás el empleado este descuidando a fin de mejorar, demostrar capacidad y adquirir un mejor rendimiento laboral. Con este instrumento se puede promover a nuevos cargos dependiendo del esfuerzo, superar debilidades por área de la organización, fortalecer el compromiso del colaborador con la empresa y premiar el buen talento.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

La evaluación del desempeño se realiza por las siguientes razones que a continuación les explicamos:

Según Dessler (2009). "En una organización la evaluación del desempeño se realiza a los empleados por cuatro razones:

1. En primero, desde un punto de vista práctica, la mayoría de los patrones aun basan sus decisiones de pago y ascensos en la evaluación de sus empleados.
2. En segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de la administración del desempeño, es decir, que no tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente sus desempeños.
3. Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
4. Cuarto, la evaluación debe tener un propósito útil para la planeación de carreras, ofrecer la oportunidad de revisar los planes de carreras del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades" (pág. 338).

Es decir, el salario y los ascensos a los subordinados dependerán de su buen desempeño, de sus habilidades, actitud, franqueza y seguridad para realizar su labor dentro de la organización de la que forma parte. En la mayoría de las empresas los ascensos se dan como un premio por destacarse en su trabajo como una oportunidad para crecer profesionalmente y demostrar sus capacidades.

Además evaluar puede traducirse en monitorear el cumplimiento de metas por departamento, fortalecer la relación de trabajo en equipo entre superior y

subordinado aportando cada uno sus comentarios sobre el resultado de dicha evaluación, afianzar habilidades del colaborador y comprometerse con la mejora de debilidades que sean detectadas. Motivar al empleado para que no pierda la motivación y siga laborando con visión de crecimiento personal dentro de la compañía y personalmente.

4.2. La responsabilidad del supervisor en la evaluación del desempeño.

Al llevar a cabo una evaluación el supervisor debe ser transparente, ético y responsable debe tener en cuenta que la evaluación debe ser realizada de manera seria e imparcial, presentar información veraz, hacer ver verdaderamente al subordinado los puntos débiles y fortalezas, procurando no ser negativo,

Según Dessler (2009). “Por lo general el supervisor es quien realiza la evaluación, un supervisor que califica a sus empleados demasiado bajo o demasiado alto los perjudica a ellos y a la empresa, por tanto los supervisores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de manera justa e integra” (pág. 340).

Para promover el desarrollo del colaborador al igual que el departamento donde estén ubicados. Debe de saber transmitir el objetivo de la evaluación, para crear en el empleado un estado de ánimo a fin de mejorar y hacerlo ver que puede crecer en la compañía donde se encuentra apegándose al cumplimiento de objetivos del área.

4.3. Pasos de la evaluación del desempeño.

Con los pasos de la evaluación se persiguen los siguientes propósitos: Contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades y logrando que se hagan las cosas útiles para desarrollar las primeras y superar las segundas. Identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice, a ayudar a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

Según Dessler (2009). “El proceso de la evaluación del desempeño consta de tres pasos”:

1. Definir el puesto.
2. Evaluar el desempeño
3. Retroalimentación.

Según Dessler (2009). “Definir el puesto implica asegurarse de que el jefe y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo.

Evaluar el desempeño significa comparar las prácticas reales de sus subordinados con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso de algún tipo de formulario para la calificación.

Para retroalimentar bien la evaluación se necesita de varias sesiones, en donde se analiza el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido” (pág. 340).

Puede decirse que el análisis de trabajo, proporciona datos precisos para establecer conexiones entre las actividades laborales, aptitudes y características humanas. Permite predecir los aspectos de trabajo (actuación, rendimiento), que resultan básicos para la buena marcha de la tarea, permitiendo deducir las características requeridas para el cargo y las propias del empleado que lo ocupa.

En esta tarea es donde se obtendrán, mediante métodos y técnicas de consenso, los elementos que se van a tener en cuenta en el diseño de los indicadores. Estos estarán en concordancia con el criterio de los superiores y los expertos, ajustándose a las tareas que se realizan en el área, y en cada uno de los puestos de trabajo, en dependencia de su contenido, como se ha especificado en el programa.

4.4. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.

Según Dessler (2009). “Método de escalas gráficas: Este método utiliza un formulario de doble entrada a llenar por el evaluador, donde por un lado en las hileras horizontales figuran los ítems que se evalúan (conocimientos, calidad, cooperación, etc.) y en columnas verticales se ponen los diferentes grados que corresponden a cada una: Optimo, muy bueno, bueno y regular” (pág. 341). (Ver anexo 2)

Según Dessler (2009). “Método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de ciertas alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado para mejor resultados en sus labores” (p. 345). (Ver anexo 3)

Es importante evaluar al personal con palabras frase u otros medios para identificar su capacidad mental y de interacción.

Según Dessler (2009). “Método de investigación de campo: La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe directo), pero con asesoría de un especialista del staff.

El especialista va a cada una de las sesiones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados y a si ver si es necesario mayor capacitación u otra solución” (p.346). (Ver anexo 4)

Es de gran importancia que la selección de métodos y técnicas se realice de forma cuidadosa, con el objetivo de escoger la herramienta más eficiente y efectiva para medir el desempeño y que sea capaz de brindar la información más relevante y objetiva. Estas serán aplicadas correctamente en lugar y tiempo para así lograr lo que se espera del empleado en la organización, es decir, que cumpla exitosamente con los objetivos que esta proyecta.

4.5. Medición del desempeño a través de los métodos cualitativo y cuantitativo.

El proceso de evaluación del desempeño debe basarse en hechos reales y objetivos y no en opiniones subjetivas. La finalidad es que tanto el jefe como el subordinado lleguen a un acuerdo sobre lo que en realidad ha hecho el trabajador durante el período a revisar y lo que se necesita mejorar para el próximo período, es deseable establecer estándares de desempeño al inicio del período para poder comparar lo logrado contra lo que se estableció al inicio. Es incorrecto criticar a alguien por algo que no hizo porque ni siquiera sabía que tenía que realizarlo, es

importante señalar que a nadie le gusta que lo critiquen, sobre todo si la crítica es injusta.

Según Dessler (2009). “En el método de evaluación por lo general, el gerente realiza la evaluación con la ayuda de una herramienta predeterminada y formal, para esto es necesario considerar dos aspectos al diseñar una herramienta de evaluación, tomar en cuenta estas preguntas: ¿Qué se va a medir? Y ¿cómo se va a medir?

Respecto a que se va a medir, es posible medir el desempeño del subordinado como la calidad de su trabajo, la rapidez con que lo ejerce y otras habilidades como la facilidad de expresión. Esto se realiza a través del método cualitativo en donde es un poco difícil medir estas cualidades numéricamente, pero no imposible” (p.348).

No sabemos cuándo puede haber un avance tecnológico que nos venga a dificultar el desempeño en las labores de los empleados es por eso que toda organización debe capacitar constantemente a su personal y estar actualizado con tecnología de punta para alcanzar los objetivos de la empresa eficientemente y eficazmente.

Ejemplo: En INISER.

La manera más sencilla de medir el desempeño a sus subordinados es a través de la encuesta a sus clientes en donde ellos pueden responder a la encuesta con respuestas abierta y cerradas. Por ejemplo otros términos de medir son los riesgos del cambio tecnológico y la calidad de las relaciones laborales.

Con el método cuantitativo, se puede medir bien en términos numéricos el desempeño de cada subordinado, por ejemplo el tiempo para realizar las

operaciones o cualquier actividad asignada, los costos fijos y de operación también son medibles.

4.6. Importancia, objetivos y principios de la evaluación del desempeño.

La gran mayoría de las personas tienden a mejorar cuando se les informa de cómo están trabajando y siempre que les resulte algún beneficio a ellos y a la organización.

Concepto de la Importancia de la evaluación del desempeño:

Según Dessler (2009). “La Evaluación del Desempeño resulta útil e importante para: Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento” (p. 350).

A través de la evaluación del desempeño siguen los planes de acción, dependiendo de los resultados una vez realizado un consenso y promedio de puntuación de los evaluados, de esta forma se toman acciones como la realización de capacitaciones, seminarios dependiendo el departamento evaluado. Además se identifican debilidades a nivel de área y el talento de los colaboradores.

4.6.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.

El propósito de una evaluación es encontrar las debilidades que existan en el personal de la organización para realizar sus actividades u otras dificultades que presenten, con respecto a su desempeño.

Según Dessler (2009). “Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo". Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
3. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral e incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
4. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales” (p. 350).

Para que cumpla sus objetivos, debe entenderse esta función como un proceso a través del cual la empresa, por intermedio de la organización define las expectativas que tiene en relación a cada trabajador y controla el nivel de logro en relación a dichas expectativas. Lo que un buen sistema debe evaluar no es sólo la conducta en sí misma sino, con especial énfasis, la medida en la cual dicha conducta ha permitido alcanzar los objetivos planteados. Y ello debe hacerlo a través de una permanente interacción entre jefe y trabajador de manera tal que se transforme en una instancia de retroalimentación mutua.

4.6.2. Principios de la evaluación del desempeño.

Entre los principios más importantes de la evaluación del desempeño están los siguientes:

Según Dessler (2009). “La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo.

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño y el sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. Sin embargo este proceso con frecuencia no alcanza resultados satisfactorios en razón de su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros” (p. 350).

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa y los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores y el papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su

desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados o malentendidos.

4.7. Ventajas y beneficios de la evaluación del desempeño.

Es importante que se conozca cuáles serán las ventajas que se van a obtener de dicha evaluación tanto para la empresa así como para el empleado y valorarlas si son más positivas que negativas y así mejorarlas.

Principales ventajas del desempeño.

Según Dessler (2009). “La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación y las políticas de compensación: Puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
2. Decisiones de ubicación: Las promociones y transferencias se basan en el desempeño anterior o en el previsto y las necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
3. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema del departamento del personal (p.352).

Es importante para toda organización tener en cuenta todas estas ventajas que son de utilidad para el alcance de sus objetivos.

4.7.1. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Entre los beneficios principales están los siguientes:

1. PARA EL INDIVIDUO:

Según Dessler (2009). “Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

1. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

2. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

3. Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control.

4. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

5. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores y estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

6. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican y estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones” (p. 355).

Para la persona es una ventaja y a la vez un beneficio porque aprende el manejo de la forma de operar de la empresa, es decir toma experiencia laboral.

2. PARA EL JEFE:

Según Dessler (2009). “Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje (p.356).

La forma como se comportan sus empleados, la comunicación y también la manera de liderar en la organización aprende a conocer las necesidades de los individuos y sus inconformidades, y de esta manera mejorar.

3. PARA LA EMPRESA:

1. Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

2. Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

3. Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

4. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución e invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio (p354).

Cuando los empleados se encuentran bien motivados se obtienen muchas ventajas para la empresa y beneficios para los empleados debido a que hay motivación y las condiciones físicas y ambientales de los empleados son las mejores y hay seguridad laboral para cada subordinado de la organización.

4.8. La entrevista final y tipo de entrevistas para realizar la evaluación del desempeño.

La entrevista final de la evaluación del desempeño:

Según Dessler (2009). "Generalmente la evaluación termina con una entrevista de evaluación, en la que el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remedir las deficiencias y reforzar las fortalezas.

Este tipo de entrevistas son incómodas, a pocas personas les gusta recibir o dar retroalimentación negativa, por lo tanto es necesario que se cuente con una preparación adecuada y que se implante de manera eficaz” (p. 362).

La entrevista de evaluación de desempeño con el empleado constituye el punto principal del sistema: la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce los malentendidos entre un superior y el subordinado. El momento clave de una evaluación del desempeño es la entrevista entre mando y empleado. En ella se comentan los resultados de la evaluación y se establecen las pautas de mejora del desempeño a través de planes específicos. Realizarla de una manera adecuada aumenta la efectividad del proceso y disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y percepciones personales del entrevistador. El objetivo siempre debe ser mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, promover el estímulo a una óptima productividad, y lograr una estimación del potencial y desarrollo de los trabajadores.

4.8.1. Tipos de entrevistas de la evaluación.

En estos tipos de entrevistas los objetivos es conocer bien al empleado para formular sus planes de carrera y prepararlo mejor para la organización y pueda sobresalir en su desempeño laboral.

Según Dessler (2009). La entrevista más sencilla es satisfactoria – merece un ascenso: El desempeño de la persona es satisfactorio por lo que recibirá un ascenso, su objetivo es discutir los planes de carrera del empleado y crear un plan de acción específico para el desarrollo profesional que necesita la persona para mejorar.

La entrevista satisfactoria- no merece un ascenso: Es para los empleados cuyo desempeño es satisfactorio, pero no puede ser ascendido, tal vez porque no hay puesto vacante en la compañía y su objetivo es mantener el desempeño satisfactorio, la mayor opción es encontrar incentivos que sean importantes para el trabajador y que sean suficientes para mantener el desempeño.

Si el desempeño del empleado es insatisfactorio y la situación es incorregible, bien podría evitarse la entrevista. El patrón toleraría temporalmente el desempeño inadecuado del trabajador o bien lo despediría. (pág.363).

Por ejemplo: Que tenga tiempo libre, un bono, beneficios dentales y de lentes, escuchar muy a menudo la expresión ¡Bien hecho! , Cuando el desempeño de las personas es insatisfactorio, pero corregible, el objetivo es corregir el desempeño inadecuado.

Estos tipos de entrevistas son importantes tenerlas en cuenta como organización eficiente a través de estas puedes captar las aptitudes de tus subordinados y a donde quieren llegar, descubres la misión de ellos.



CAPITULO CINCO

El presente capítulo se ha desarrollado con la ayuda de la compañía de seguro y reaseguro INISER, dicha empresa con el apoyo del departamento de recursos humanos nos facilitó la información necesaria para llevar a cabo la creación y redacción de un quinto capítulo basado en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa, en este caso enfocado en el área de atención al cliente perteneciente al departamento de ventas, un área muy importante ofreciéndonos las condiciones requeridas para realizar nuestro respectivo análisis y formular conclusiones del estudio realizado a la presente. El propósito es afianzar nuestros conocimientos adquiridos en el trayecto de la carrera, analizando la teoría con la vida real, es decir si la empresa se fundamenta en la teoría para realizar sus respectivos procesos antes mencionados.

HISTORIA DE INISER

Al triunfo de la revolución popular sandinista, la junta de gobierno de reconstrucción nacional, por decreto no. 107, del 16 de octubre de 1979, nacionaliza las seis compañías de seguros, de capital nacional y crea a INISER, reservándose a esta institución el monopolio de la actividad aseguradora, con la garantía plena del estado. A las compañías extranjeras se les prohibió nuevos seguros, limitando sus operaciones a mantener las obligaciones contraídas, con sus asegurados hasta la expiración de sus respectivas pólizas. La revolución popular sandinista fundamentó la nacionalización de las actividades aseguradoras en varias razones: En primer lugar, en el resguardo de los intereses de los asegurados. En octubre de 1979, las empresas nacionalizadas no tenían suficiente solidez financiera, como consecuencia de cuantiosos pagos de siniestros relacionados con el terremoto que destruyó Managua en 1972 y de la guerra de liberación, con INISER, el estado dio garantía a los asegurados, del pago de sus indemnizaciones.

En segundo lugar, las compañías de seguros, al igual que la banca, captan ahorro de las empresas y personas en forma de reservas, que se pueden utilizar para financiar programas de desarrollo nacional y en tercer lugar, se considera que la actividad aseguradora es de interés público ya que está de por medio la protección de las personas y bienes productivos del país. Se establece el libre mercado en 1996, se dicta la ley 227, que rompe el monopolio de las actividades aseguradora que venía ejerciendo INISER y se abre paso legal al establecimiento de empresas privadas de seguro en Nicaragua. Se establece así, cuatro compañías privadas y compañías extranjeras de seguros, que compiten actualmente con INISER, en cumplimiento con los tratados de libre comercio suscritos por el gobierno de Nicaragua y de la nueva ley de seguros, aprobados por la asamblea nacional.

INISER, remonto su función social, a partir del 2007, se instaura el gobierno de unidad y reconciliación nacional y se inicia un nuevo periodo en la vida institucional de INISER. Se remonta los fines y valores que sustentan la creación de esta empresa autónoma del estado, al servicio de las necesidades de protección de los amplios sectores sociales en sus personas y en sus bienes patrimoniales.

Misión

Nuestra misión es hacer llegar los beneficios de los seguros a los sectores socioeconómicos más amplios del país, con criterio de eficiencia, servicio y precios competitivos, garantizando la justa compensación económica por riesgo o siniestro que afectan a las personas y a los bienes, apoyándose en su capacidad técnica y en su solidez financiera.

Visión

Ser la compañía de seguro más rentable, líder en el mercado, con la más alta calidad en sus procesos, proporcionando productos y servicios de excelencia, con recursos humanos altamente calificados, orientados a la satisfacción de nuestros clientes y apoyados fuertemente con tecnología de información de punta.

Principios

1. Compromiso solidario con la comunidad
2. Mantener tarifas favorables y accesibles a todos los sectores del país
3. Compromiso con la satisfacción de los seguros

4. Garantizar la justa compensación económica antes los riesgos asegurados

Objetivos.

Fortalecer los conocimientos del personal de ventas a fin de reducir tiempos de atención y respuesta.

Desarrollar en el personal de ventas competencias técnicas que nos pongan en mejor posición respecto a la atención de calidad que debe darse a nuestros asegurados.

Políticas.

Que los asegurados presenten la documentación correcta a la hora de adquirir nuestros seguros y servicios para la debida atención al momento de un siniestro.

El personal nuevo deberá ser capacitado para el manejo del sistema tecnológico y conocimiento de los requerimientos que necesita la empresa para el buen servicio a nuestros asegurados

El cumplimiento a las normativas que rigen las políticas de seguridad emanadas del Ministerio del Trabajo garantizando el cumplimiento a la normativa que rigen la materia, la integridad física y moral de sus trabajadores.

Filosofía

Nuestra filosofía es salvaguardar los derechos y el bienestar del asegurado a través de pagos oportunos, justos e indemnizaciones adecuadas de apego a las políticas internas y a las instituciones que los regulan.

Valores

Responsabilidad social e institucional

Confiabilidad

Eficiencia, Justicia e Identidad institucional y sentimiento de pertenencia.

Tolerancia y solidaridad.

Medios de convocatoria que utiliza la empresa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de su personal. Para realizar el proceso de reclutamiento y selección INISER obtiene su personal por medio de recomendaciones de los empleados que forman parte de la organización, estos recomiendan a personas para que soliciten empleos y también por medios de pasantías, en donde llegan estudiantes de diversas universidades a realizar sus prácticas y cuando resultan suficientemente eficiente, y tienen la capacidad para desempeñarse en un área determinada son seleccionados y contratados.

Requisitos que exige la empresa INISER para realizar su selección idónea.

Entre los principales requisitos para nuevos ingresos están los siguientes:

Copia de cedula de identidad y numero de cedulas de su dependientes o núcleo familiar.

Curriculum vitae.

Dos cartas de recomendación (poner teléfono)

Constancia del último trabajo.

Copias de diplomas y/o certificado de estudios.

Certificado de salud.

Dos fotos tamaño carnet.

Record de policía

Fotocopia de numero ruc.

Examen médico iniser

Constancia de probidad para cargos que lo ameriten. (Gerente, jefe, coordinador, supervisor, encargado, responsable, cajera, asistente, contador general, auditor encargado, delegados)

Compensación para los empleados de INISER.

Las remuneraciones que reciben los empleados son su salario o aumento por su buen desempeño.



“CASO PRACTICO COMPAÑÍA INISER”

Para llevar a cabo la redacción del capítulo cinco fue necesario recurrir a una empresa, en este caso elegimos la empresa de seguro y reaseguro INISER, a la cual solicitamos nos facilitara información sobre su proceso de reclutamiento y selección de su personal, exponiendo nuestra situación que somos alumnas del quinto año de la carrera de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas de la UNAN MANAGUA y que nuestra tesis final para optar al título de Lic. Está enfocada en el proceso de reclutamiento y selección del personal. Dicha empresa nos brindó toda la información necesaria, en particular nos enfocamos en

el área de atención al cliente subsistema del departamento de ventas, el cual está integrado por un número de personal bastante alto, cuenta con un numero de 45 personas, cada una realiza sus actividades según lo establecido por su jefe directo, con horarios de atención de lunes a viernes de 8:00 AM-4:00 PM y los sábados de 8:00 AM a 1:00 PM (sábado de por medio).

Esta área lleva a cabo su proceso de reclutamiento y selección de su personal a través del reclutamiento interno. Las personas reclutadas son recomendadas por los mismos empleados de la empresa y también se obtiene personal por medio de la realización de pasantillas, la empresa tiene convenio con diversas universidades del país, para que los estudiantes tengan la oportunidad de realizar sus prácticas de pasantes en tan prestigiosa empresa con periodo de duración de 3 meses de práctica. Cuando en el área de atención al cliente hay vacantes, esta solicita personal a recursos humanos los requisitos que exige es que sean personas calificadas, capacitadas con habilidades, destrezas y conocimientos según las exigencias del cargo.

Reclutamiento se encarga de proporcionar a los mejores y más eficientes candidatos, en número suficiente y de forma oportuna al área de selección, selección se encarga de elegir a los mejores y según las características del candidato y las exigencias del cargo, estos candidatos provienen del reclutamiento interno, generalmente la empresa recluta de esta manera por mayor índice de validez, responsabilidad y eficiencia en el proceso y porque los candidatos ya son conocidos, ya fueron sometidos a evaluaciones, ya se les conoce sus habilidades, creatividad y las posibles deficiencias con las cuales se identifica donde contrarrestarlas.

Los candidatos seleccionados son sometidos a pruebas tales como:

1. Pruebas de conocimientos y capacidad.
2. Técnicas de simulación y prueba psicométrica.
3. La entrevista y sus etapas.

En las técnicas de simulación los candidatos deben realizar una dramatización enfocada en el puesto que ocuparan en el futuro, en este caso basado en atención al cliente, el candidato debe ser creativo, usar su imaginación, ser amable y saber atender al cliente al momento que solicite el servicio de venta de seguro.

En las pruebas de conocimiento y capacidad los candidatos son sometidos a pruebas de redacción de cartas y pruebas de digitación en micro computadoras.

Los candidatos que obtengan los mejores resultados, y que posean la habilidad suficiente para realizar sus pruebas y la buena comunicación son contratados y pasan a formar parte del capital humano de la empresa.

Las capacitaciones son semestrales, cuando los candidatos son nuevos se les entrena antes de ocupar sus debidos puestos y cuando la empresa habilita nuevos sistemas de información con tecnología de punta se da la debida capacitación al personal en general, para que sean eficientes en su manipulación a la hora de sus funciones y así evitar errores o demora en la atención a los clientes.

El personal que forma parte de dicha empresa es eficiente, con espíritu de servicio, dedicados a brindar soluciones inmediato y que satisfagan las necesidades de los consumidores de dichos servicios. Planificación se encarga de que haya suficientes candidatos, que no se excedan para no tener personal ocioso ni que disminuya, para evitar deficiencia, sino mantener solo el número de personal necesario por eso recursos humanos está pendiente de todas las áreas en general.

Presupuesto para el reclutamiento de la compañía INISER.

La empresa cuenta con un presupuesto destinado para cubrir todos los gastos del proceso de reclutamiento y selección de su personal, el monto considerado es de C\$ 60,000 y se evita gastos en honorarios a empresas de reclutamientos, anuncios en periódicos y revistas, debido que su reclutamiento es interno. Hay excepciones de reclutamiento externo cuando no se encuentran candidatos disponibles a lo interno, pero ocurre raras veces este tipo de eventualidad.

Como ya se menciona anteriormente las capacitaciones se realizan cada seis meses, el jefe directo del departamento revisa el plan de capacitación el cual lleva las instrucciones para después ser debidamente aprobado y firmado por el gerente. La empresa también realiza auditorias internas y externas con el propósito de identificar si todas las aéreas de cada departamento realizan sus funciones según lo establecido en los manuales de información de la empresa, velan por el cumplimiento de las políticas de la compañía y se trata de descubrir las posibles deficiencias para contrarrestarlas tomando medidas necesarias a tiempo y las fortalezas aumentarlas.

Beneficios que ofrece la empresa para sus empleados.

Beneficio de lentes.

1) Se establece un subsidio anual de cincuenta dólares (US\$ 50.00) para la adquisición de lentes de medida, sólo aplica el empleado con contrato laboral por tiempo indeterminado, con un salario ordinario igual o menor a C\$27,000.00 córdobas y con un año de antigüedad trabajando en INISER.

2) Cuando se reciba la factura de parte de la óptica, INISER pagará el costo total de los lentes, deduciendo del salario del empleado el excedente sobre el valor subsidiado en un plazo no mayor de seis meses.

3) En situaciones de emergencias cuando un trabajador por pérdidas o deterioro de sus lentes se vea obligado a adquirirlos nuevamente podrá presentar a la analista de relaciones laborales la factura correspondiente al servicio adquirido en la óptica. Si el empleado no estuviese en tiempo de recibir el beneficio, podrá solicitar que INISER le financie la totalidad del valor de los lentes, a ser pagados por deducción de nómina hasta un plazo de seis meses.

Ayuda por Maternidad.

Esta ayuda se le otorga a la empleada con contrato laboral por tiempo indeterminado o a la conyugue del empleado incluido en el perfil familiar. Este beneficio consiste en un aporte de C\$3,000.00 córdobas, el que será entregado un mes antes de la fecha probable del parto, con previa presentación de los documentos respectivos (tarjeta prenatal). En los casos de empleados que formen pareja conyugal, la ayuda se reconocerá a un solo empleado.

Clínica Médica.

1) INISER proporcionará gratuitamente los servicios de un Médico General que atenderá en la Clínica de INISER en horas laborales. El mismo estará autorizado para hacer transferencias, recetar u ordenar medicamentos de las Empresas Médicas Previsionales afiliadas al INSS con las que INISER tuviese acuerdos de colaboración.

2) Lo que corresponde a exámenes de laboratorio y medicamentos especiales deberá ser asumido por el empleado.

- 3) También se dotará a las sucursales de botiquines médicos para casos de emergencias y primeros auxilios.
- 4) Para este beneficio aplica el empleado sin importar el tipo de contratación laboral que firmen con INISER o el tiempo de contratación.
- 5) Los subsidios por enfermedad hasta un máximo de tres días que otorguen las clínicas médicas previsionales o bien el médico de INISER no serán deducidos de vacaciones o del salario. De igual manera en los casos de subsidios por enfermedad mayores de 3 días

INISER reconocerá el 40% del salario del empleado, ya que por ley el INSS reconoce el 60% restante. Conforme lo establece el Manual de Control y Administración de Subsidios, Incisos 7 al 8, Políticas Generales.

Transporte

INISER ofrece transporte gratuito (recorridos matutinos y vespertinos) a los empleados residentes en la ciudad de Managua y que laboren en las Oficinas Centrales o en las de Camino de Oriente. Para este beneficio aplican al empleado sin importar el tipo de contratación laboral que firmen con INISER o el tiempo de contratación.

- 1) La Institución otorga a los empleados con contrato laboral por tiempo indeterminado; uniforme y/o equipo de protección personal para ser usados obligatoriamente durante la jornada laboral. Estos serán renovados anualmente. El costo de los uniformes es asumido por INISER, conforme el Reglamento de Uso del Uniforme.
- 2) Luego de la entrega general de uniformes, al personal de nuevo ingreso, se atenderá conforme la disponibilidad remanente de tela y dinero para la hechura, previa solicitud del

Gerente de Área al Gerente de Recursos Humanos y siempre que el trabajador haya superado el período de prueba.

Fondo de Contingencia.

Ayuda económica que se da a los trabajadores para sufragar gastos extraordinarios como ejemplo: emergencias, enfermedad de los trabajadores o sus familiares (padres, cónyuge e hijos). Este beneficio es autorizado por la Presidencia Ejecutiva.

Deportes

INISER incentiva y apoya el deporte para que los trabajadores se integren y participen en las diferentes actividades deportivas dentro y fuera de la institución. Apoya a los equipos que organicen los trabajadores en el pago de inscripción en torneos, arbitrajes, entrenamientos, compra de uniformes, útiles deportivos, refrigerio y transporte entre otros. Este beneficio es autorizado por la Presidencia Ejecutiva.

Incentivos por antigüedad.

Conforme la tabla autorizada por el Ministerio del Trabajo se otorga mensualmente un incentivo por antigüedad de laborar en INISER, aplica a los empleados con contrato laboral por tiempo indeterminado:

Vacaciones

1) Conforme el Art. 76 del Código del Trabajo, todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuó y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de INISER.

2) Es obligación de los Gerentes elaborar el calendario de vacaciones y darlo a conocer a los trabajadores.

3) Conforme las disponibilidades presupuestarias para cada empleado se podrán programar 50% de días de vacaciones continuos descansados y pagar el remanente de los días acumulados de vacaciones.

Desarrollo del personal de la empresa.

Programa de capacitación y actualización en los seguros patrimoniales.

Objetivos:

Fortalecer los conocimientos del personal de ventas a fin de reducir tiempos de atención y respuesta.

Desarrollar en el personal de ventas competencias técnicas que nos pongan en mejor posición respecto a la atención de calidad que debe darse a nuestros asegurados.

Conclusiones

Al terminar nuestro estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal concluimos que las personas son el cerebro de la organización y solo con ellos se pueden lograr el éxito y alcanzar los objetivos organizacionales.

La compañía INISER se fundamenta en la teoría para realizar sus procesos de reclutamiento, pero también aporta sus propias técnicas creativas que ayudan a realizar un mejor proceso con el propósito de obtener al mejor personal.

Dicho estudio será de útil apoyo para todas aquellas compañías que deseen elevar su eficiencia y mejorar sus procesos al obtener a su capital humano que es un ser indispensable en toda compañía.

Las personas son las que hacen que una empresa marche bien, por lo tanto sin ellas no existirían empresas exitosas.

BIBLIOGRAFÍA

Gary Dessler - administración de recursos humanos.

Henry Fayol, James A. Stoner - principios de la administración de empresas.

Idalberto Chiavenato - Gestión del talento humano.

Idalberto Chiavenato 2007^a - administración de recursos humanos

Ricardo Varela, Gary Dessler – administración de recursos humanos / enfoque latinoamericano.

ANEXOS

(Anexo 1) del primer capítulo

Etapas del proceso de reclutamiento.

1.Admisión de personas	1.Aplicación de personas	1.Compensación de personas	1.Desarrollo de personas	1.Mantenimiento de personas	1.Monitoreo de personas
2.Reclutamiento	2.Diseño de cargo	2.Remuneración	2.Entrenamiento	2.Disciplina	2.Base de datos
3.Selección	3.Evaluación del desempeño	3.Beneficio y servicios	3.Programa de cambio	3. Higiene.	

Método de escala gráfica.

Factores:	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

(Anexo 2)

Método de elección forzada.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: Cargo: Departamento: _____.

En seguida, encontrará bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.

	Nº	+	-
Presenta producción elevada			
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

	Nº	+	-
Dificultad para tratar a las personas			
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

	Nº	+	-
Tiene espíritu de equipo			
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

	Nº	+	-
Potencial de desarrollo			
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

	Nº	+	-
Buena presentación personal			
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

	Nº	+	-
Nunca se muestra anticipado			
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

(Anexo 3)

Método de investigación de campo.

Evaluación de desempeño

Nombre: Cargo: Departamento:..

1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?
2. El desempeño fue:

¿Más que satisfactorio? ' ¿Satisfactorio? ' ¿Insatisfactorio?

Evaluación inicial	<ol style="list-style-type: none">3. ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño?4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado?6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades?7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	<ol style="list-style-type: none">8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado?9. ¿Cuáles fueron los resultados?10. ¿Requiere entrenamiento? ¿Ya recibió entrenamiento? ¿Cómo?
Planeación	<ol style="list-style-type: none">11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables?12. ¿Qué plan de acción futura recomienda para el empleado?13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado.14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	<ol style="list-style-type: none">15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o por debajo del estándar?16. ¿Este desempeño es característico del empleado?17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado?18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

(Anexo 4)



RH-EV-01

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: _____

Departamento: _____ Sección: _____

Puesto _____

Nombre del evaluador: _____ Cargo _____

Período evaluado: _____ Fecha _____

Puntaje Total

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FACTORES	CALIFICACION 0 a 100	VALOR PONDERADO	PUNTAJE DE EVALUACION
A. PRODUCTIVIDAD		60%	
El evaluador en consenso con el evaluado definirán de previo, metas deseables individuales, de cumplimiento semestral, a las cuales el evaluador le dará seguimiento y les servirán de base para la calificación del factor productividad.			
1. Rendimiento. Volumen de trabajo producido o cantidad de servicios prestados en la jornada laboral.		20%	-
2. Calidad del trabajo. Nitidez, exactitud, precisión, claridad y cuidado en la ejecución.		15%	-
3. Pro actividad. Iniciativa, solución de situaciones inesperadas, sin esperar pasivamente que se agraven.		5%	-
4. Cumplimiento constante y confiabilidad. Persistencia en el buen desempeño del trabajo que garantiza la confianza que merece lo que hace.		10%	-
5. Habilidades técnicas. Destreza, conocimientos y dominio del trabajo		10%	-
B. DISPOSICIONES Y ACTITUDES		30%	
Para evaluar la asistencia y puntualidad, el evaluador se puede asistir de los informes de asistencia.			
6. Asistencia. Concurrencia al trabajo, eventos de capacitación y otras actividades obligadas		4%	-
7. Puntualidad. No llegar después ni salir antes de la hora reglamentaria		4%	-

8. Confidencialidad. Sigilo, reserva en el manejo de la información.		5%	-
9. Cumplimiento de instrucciones. Ejecución en tiempo y forma de las órdenes o indicaciones de los superiores jerárquicos.		5%	-
10. Custodia y buen uso de materiales e instrumentos de trabajo. Resguardo, cuidado y uso racional de los recursos de su trabajo.		3%	-
11. Cortesía. Trato atento y cordial hacia sus compañeros y el público.		4%	-
12. Cooperación. Disposición para brindar cooperación y apoyo a los superiores y a otras instancias de la organización.		5%	-
C. PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN Y ORDEN		10%	-
13. Planeamiento. Elaboración previa de planes de trabajo que permiten alcanzar objetivos con uso racional de recursos.		5%	-
14. Organización. Habilidad para coordinar esfuerzos, aprovechando el tiempo y los recursos.		2%	-
15. Comunicación. Calidad y oportunidad en el suministro de la información a los usuarios internos y externos.		3%	-
PUNTAJE TOTAL		100%	-

Observaciones del evaluado:

Firma del
evaluado

Firma del evaluador

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO:

CATEGORIAS	DESCRIPCION	MARGEN DE CALIFICACION
1. Excelente	Actuación consistentemente sobresaliente, excepcional.	91 a 100
2. Muy Bueno	Actuación más que satisfactoria. Con frecuencia superior a las exigencias del cargo.	81 a 90
3. Bueno	Actuación aceptable y adecuada a las exigencias del cargo.	71 a 80
4. Regular	Actuación a menudo insatisfactoria, cumpliendo parcialmente con las exigencias del cargo.	61 a 70
5. Deficiente	Actuación francamente insatisfactoria	0 a 60

- Se evalúa uno por uno cada factor, en una escala de evaluación de 0 a 100 puntos, siguiendo los siguientes pasos:
 - El evaluador determina el nivel de desempeño del trabajador en cada uno de los factores (Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular o Deficiente).
 - Partiendo del nivel del desempeño en cada factor el evaluador precisa la calificación que más se ajusta a la conducta del trabajador en ese factor. Ejemplo: si el desempeño en rendimiento se considera "Excelente", el evaluador deberá calificar ese factor dentro de un margen que va de 91 a 100 puntos.
 - Como siguiente paso, multiplica el puntaje de calificación de cada factor por su respectivo valor ponderado; y esto le da el puntaje de evaluación en cada factor.
- Como último paso, el evaluador suma los puntajes de evaluación que corresponde a todos los factores y esto da el puntaje de evaluación.
- Concluido el proceso de evaluación del personal a su cargo, el evaluador se reunirá en privado con cada uno de los trabajadores evaluados para darle a conocer sus resultados y el por qué de los mismos.
- El evaluado firma, dándose por enterado de los resultados. Si no está de acuerdo, anota sus observaciones en la misma matriz de evaluación, el cual él determinará su revisión o no.
- El evaluador traslada las hojas de evaluación a su superior inmediato, a fin de recabar todas las evaluaciones y conocer los resultados; posterior a esto el superior del evaluador traslada las matrices de evaluación debidamente llenadas, a la Gerencia de Recursos Humanos.

(Anexo 5)



RH-EV-02

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GERENTES, DIRECTORES, COORDINADORES, DELEGADOS, SUPERVISORES Y JEFES

Nombre del evaluado: _____

Gerencia: _____ Sección: _____

Puesto _____

Nombre del evaluador: _____ Cargo _____

Período evaluado: _____ Fecha _____

Puntaje Total

-

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO:

CATEGORIAS	DESCRIPCION	MARGEN DE CALIFICACION
1. Excelente	Actuación consistentemente sobresaliente, excepcional.	91 a 100
2. Muy Bueno	Actuación más que satisfactoria. Con frecuencia superior a las exigencias del cargo.	81 a 90
3. Bueno	Actuación aceptable y adecuada a las exigencias del cargo.	71 a 80
4. Regular	Actuación a menudo insatisfactoria, cumpliendo parcialmente con las exigencias del cargo.	61 a 70
5. Deficiente	Actuación francamente insatisfactoria	0 a 60

- Se evalúa uno por uno cada factor, en una escala de evaluación de 0 a 100 puntos, siguiendo los siguientes pasos:
 - El evaluador determina el nivel de desempeño del trabajador en cada uno de los factores (Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular o Deficiente).
 - Partiendo del nivel del desempeño en cada factor el evaluador precisa la calificación que más se ajusta a la conducta del trabajador en ese factor. Ejemplo: si el desempeño en rendimiento se considera "Excelente", el evaluador deberá calificar ese factor dentro de un margen que va de 91 a 100 puntos.
 - Como siguiente paso, multiplica el puntaje de calificación de cada factor por su respectivo valor ponderado; y esto le da el puntaje de evaluación en cada factor.
- Como último paso, el evaluador suma los puntajes de evaluación que corresponde a todos los factores y esto da el puntaje de evaluación.
- Concluido el proceso de evaluación del personal a su cargo, el evaluador se reunirá en privado con cada uno de los trabajadores evaluados para darle a conocer sus resultados y el por qué de los mismos.
- El evaluado firma, dándose por enterado de los resultados. Si no está de acuerdo, anota sus observaciones en la misma matriz de evaluación, el cual él determinará su revisión o no.
- El evaluador traslada las hojas de evaluación a su superior inmediato, a fin de recabar todas las evaluaciones y conocer los resultados; posterior a esto el superior del evaluador traslada las matrices de evaluación debidamente llenadas, a la Gerencia de Recursos Humanos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
FACTORES	CALIFICACION 0 a 100	VALOR PONDERADO	PUNTAJE DE EVALUACION
El evaluador en consenso con el evaluado definirán de previo, metas deseables individuales, de cumplimiento semestral, a las cuales el evaluador le dará seguimiento y les servirán de base para la calificación del factor productividad.			
A. PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL		60%	-
1. Planeamiento: Elaboración previa de planes de trabajo que permiten alcanzar objetivos con uso racional de recursos. Puede fijar objetivos y prioridades a los subordinados con el fin de obtener buenos resultados en su área y anticiparse a necesidades y problemas futuros.		15%	-
2. Organización: Habilidad para coordinar esfuerzos y distribuir el trabajo, conforme las funciones y habilidades del personal, especificando tiempo y recursos necesarios.		15%	-
3. Dirección, Seguimiento, Evaluación y Control: Dirige y orienta a los subordinados en las funciones que		20%	-

tienen asignadas, hace un seguimiento de los mismos, evalúa y controla la calidad del trabajo corrige los errores y realiza los ajustes necesarios, para asegurar los resultados deseados.			
4. Comunicación: Mantiene a los subordinados con información actualizada de las políticas y procedimientos de la empresa; y brinda oportunamente información de calidad a los usuarios internos y externos.		10%	-
B. PRODUCTIVIDAD		20%	-
5. Calidad del trabajo: Nitidez, exactitud, precisión, claridad y cuidado en la ejecución del trabajo encomendado.		8%	-
6. Pro actividad: Iniciativa, solución de situaciones inesperadas, sin esperar pasivamente que se agraven.		4%	-
7. Cumplimiento constante y confiabilidad: Persistencia en el buen desempeño del trabajo que garantiza la confianza que merece lo que hace.		4%	-
8. Habilidades técnicas. Destreza,		4%	

conocimientos y dominio del trabajo.			-
C. DISPOSICIONES Y ACTITUDES		20%	-
9. Asistencia y Puntualidad: Concurrencia al trabajo y participación puntual en reuniones, actividades de carácter gerencial, eventos de capacitación y actividades delegadas.		3%	-
10. Confidencialidad. Sigilo, reserva en el manejo de la información.		5%	-
11. Cumplimiento de instrucciones. Ejecución en tiempo y forma de las órdenes o indicaciones de los superiores jerárquicos.		5%	-
12. Custodia y buen uso de materiales e instrumentos de trabajo. Resguardo, cuidado y uso racional de los recursos de su trabajo.		2%	-
13. Cortesía. Trato atento y cordial hacia sus compañeros y el público.		2%	-
14. Cooperación. Disposición para brindar cooperación y apoyo a los superiores y a otras instancias de la		3%	-

organización.			
PUNTAJE TOTAL		100%	-
Observaciones del evaluado:			
Firma del evaluado		Firma del evaluador	