



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **PAOLA HAYDEE VACA ULLOA**, C.C.: 1708634793, autora del trabajo de graduación intitulado: **“INVESTIGACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UN GRUPO DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Noviembre 2014

PAOLA HAYDEE VACA ULLOA

C.C: 1708634793

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: INVESTIGACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL Y DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UN GRUPO
DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**

PAOLA HAYDEÉ VACA ULLOA

DIRECTOR:

DR. JAIME MORENO VILLEGAS

Quito, 2014

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad quiero agradecer y dedicar esta tesis a mi padre, quien ha sido mi apoyo en el aspecto personal y mentor en mi trayectoria profesional; gracias a él puedo concluir este nuevo logro académico. A mi madre por estar conmigo siempre y darme ánimos para continuar y no desfallecer; a mis hijos y esposo por su apoyo incondicional y poder entender mis largas jornadas.

Al Dr. Jaime Moreno Villegas, le agradezco el haberme transmitido todos sus conocimientos, y el apoyarme para culminar esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1	CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	1
1.1	OBJETIVOS.....	1
1.2	Objetivo General.....	1
1.3	Objetivos Específicos.....	1
1.4	ANTECEDENTES.-	1
2	CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO.....	12
2.1	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-	12
2.1.1	Qué es la Administración General.-.....	12
2.1.2	Concepto de Administración de Recursos Humanos.-	14
2.1.3	Subsistemas de Recursos Humanos.-.....	15
	Gráfico No. 1	18
2.2	VALOR ESTRATÉGICO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.- 25	
2.2.1	Gestión Integrada de Recursos Humanos.-	25
2.2.2	El valor estratégico que los subsistemas de Selección de Personal y Evaluación del Desempeño pueden tener en una organización.-	27
2.2.3	La Sinergia entre los Subsistemas de Selección de Personal y Evaluación del Desempeño con relación a los otros Subsistemas de Recursos Humanos.-.....	28
3	CAPÍTULO III: PLAN DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA.....	30
3.1	DEFINICIÓN DE LA MUESTRA DEL GRUPO DE EMPRESAS.-	30
	Cuadro No. 1	31
3.2	DISEÑO DE LA ENCUESTA Y PRUEBA PILOTO.-	32
3.3	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.- 33	
3.4	TABULACIÓN DE DATOS	35
3.4.1	Diseño del formulario para la tabulación de la encuesta.-	35

3.4.2	Transferencia de la información recolectada en la hoja excel	35
3.4.3	Tabulación de la encuesta	36
Pregunta 1.....		37
Pregunta 2.....		37
Pregunta 3.....		37
Pregunta 4.....		38
Pregunta 4.a.....		38
Pregunta 5.....		38
Pregunta 6.....		39
Pregunta 7.....		39
Pregunta 8.....		39
Pregunta 8a.....		40
Pregunta 9.....		40
Pregunta 10.....		40
Pregunta 11.....		41
Pregunta 12.....		41
Pregunta 13.....		42
Pregunta 14.....		42
Pregunta 15.....		42
Pregunta 16.....		43
Pregunta 17.....		43
Pregunta 18.....		43
Pregunta 19.....		44
Pregunta 20.....		44
Pregunta 21.....		44
Pregunta 22.....		45

Pregunta 23.....	45
Pregunta 24.....	45
Pregunta 25.....	46
Pregunta 26.....	46
Pregunta 26.a.....	46
Pregunta 27.....	47
Pregunta 28.....	47
Pregunta 28. a.....	47
Pregunta 29.....	47
Pregunta 29.a.....	48
Pregunta 30.....	48
Pregunta 31.....	48
Pregunta 31.a.....	49
Pregunta 32.....	49
Pregunta 32. a.....	49
Pregunta 33.....	49
Pregunta 34.....	50
Pregunta 34.a.....	50
Pregunta 35.....	50
Pregunta 36.....	51
Pregunta 36. a.....	51
Pregunta 37.....	51
Pregunta 38.....	51
Pregunta 38. a.....	52
Pregunta 39.....	52
Pregunta39.a.....	52

Pregunta 40.....	53
Pregunta 40.a.	53
Pregunta 41.....	53
HYPERLINK \l "_Toc404030029" Pregunta 41.a.	54
4 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
4.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA SOBRE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	55
Gráfico No. 2	56
Gráfica No. 3	57
4.2 ANÁLISIS PARTICULARIZADO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA SOBRE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	58
4.2.1 ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	59
Gráfico No. 4	60
Gráfico No. 5	62
Gráfico No. 6	66
Gráfico No. 7	67
Gráfico No. 8	72
5 CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO.....	90
5.1 CONCLUSIONES.....	90
5.2 RECOMENDACIONES	93
6 ANEXOS	95
6.1 ANEXO 1. Lista de Empresas para establecimiento de muestra.	95
6.2 ANEXO 2. Ejemplo de Correo Electrónico enviado a las empresas participantes en la muestra.	98
6.3 ANEXO 3. Formato de Encuesta de Investigación	99
6.4 ANEXO 4. Formato de Tabulación de la encuesta aplicada a las empresas.....	108

7	BIBLIOGRAFÍA	109
----------	---------------------------	------------

RESUMEN EJECUTIVO.-

En la literatura ecuatoriana sobre Administración de Recursos Humanos, no se pudo evidenciar en el desarrollo de esta investigación, estudios específicos sobre las “Prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño que emplean las empresas en el país”, como los que existen en otros campos de la Administración de Recursos Humanos siendo los que se evidencia estudios de firmas grandes de Consultoría y Asesoría en temas de Clima Laboral y sistemas de compensaciones y beneficios, es así que fue motivo de emprender una investigación sobre la práctica de estos dos subsistemas en el país utilizando una muestra representativa de empresas en la ciudad de Quito.

El objetivo principal de la investigación, es determinar cuáles son las prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño, a través de una muestra de conveniencia en la que intervinieron 75 empresas e instituciones representativas del medio de los sectores Financiero Bancario; Alimentos y Bebidas; Consultoría, Tecnología, Educación y Servicios; Salud; Sector Público (Gobierno); e, Industria y Comercio.

La investigación se la realizó a través de la aplicación de una encuesta estructurada en tres partes con 41 preguntas entre cerradas, abiertas y de selección múltiple, empleando una muestra de conveniencia a 100 empresas, siendo 75 las que fueron parte de esta investigación y posterior análisis. Utilizando medios como mail, llamadas telefónicas y en ocasiones presencial se entregó las encuestas para su aplicación.

La primera parte de la encuesta indaga aspectos generales sobre si la organización cuenta o no con una área especializada de Recursos Humanos y cuáles son los subsistemas de Administración de Recursos Humanos que tienen implementados; la segunda parte

abarca preguntas sobre las prácticas de selección de personal en la organización; y, la tercera, sobre las prácticas de evaluación del desempeño.

Si bien la investigación se circunscribió, en lo que a territorio se refiere, al Distrito Metropolitano de Quito, no es menos cierto que los resultados de la muestra nos dió un panorama de lo que ocurre en el país, por cuanto, un alto porcentaje de estas empresas e instituciones tienen, si no en todas las provincias, si en las de mayor población y movimiento económico, sucursales o establecimientos, que obedecen a prácticas determinadas por la principal en el manejo o en la administración empresarial e institucional, y dentro de ésta, la de Recursos Humanos y de sus subsistemas de Selección de Personal y Evaluación del Desempeño, áreas que son de particular interés en la presente investigación.

Los resultados de la encuesta, indican que, pese a los avances significativos en el proceso de evaluación del desempeño, todavía subsisten dificultades en su aplicación, principalmente por problemas de subjetividad del evaluador y, en algunos casos, de la propia organización y del método o sistema que emplean. No tienen claro los objetivos de la evaluación del desempeño, no los enlazan con los objetivos funcionales, ni con los grandes objetivos organizacionales.

Sin embargo, se obtuvieron resultados ciertos acerca de la necesidades de capacitación y entrenamiento, de la aplicación en el desarrollo de personal, en la definición de la estabilidad laboral y de satisfacción laboral, siendo este último un tema muy sensible en las organizaciones.

En cambio, en los resultados de la investigación del proceso de selección de personal, se encontraron que cada vez más las organizaciones están implementando o

tienen implementadas y utilizando modernas técnicas e instrumentos de selección de personal y que existe una marcada tendencia a contratar consultoría externa para selección de personal de niveles de jefatura y gerenciales, como evidencian el 70% de las organizaciones encuestadas.

Se puede concluir que en nuestro país la gestión de Recursos Humanos está tomando importancia en las organizaciones utilizando modernas prácticas de selección de personal y evaluación del desempeño, siendo parte de la transformación. Que organizaciones de otros países lo están experimentado, considerando a la gestión de Recursos Humanos como una función estratégica de la organización.

1 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 OBJETIVOS

1.2 OBJETIVO GENERAL

Investigar las prácticas de Selección de Personal y de Evaluación del Desempeño en un grupo de empresas del medio de la ciudad de Quito.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la muestra del grupo de empresas.
- Diseñar la guía de entrevista y la encuesta para la obtención de datos.
- Aplicar la encuesta a través de la toma directa de datos.
- Tabular las respuestas de la encuesta.
- Analizar las respuestas de la encuesta y presentar los resultados y las conclusiones de la investigación.

1.4 ANTECEDENTES.-

Una de las actividades humanas empresariales más importantes es la administración, debido a que se tiene la obligación, como administradores de crear y mantener un ambiente laboral en el cual las personas, trabajando en grupos, puedan realizar misiones y objetivos específicos. A pesar de que se hace hincapié en el ambiente laboral de las empresas, se debe también analizar, tanto el ambiente externo de la empresa, como el interno de los distintos departamentos de la propia empresa. Es posible entender

el significado de los distintos elementos del ambiente externo como son económicos, tecnológicos, sociales, políticos y personales. Y en el caso de los elementos del ambiente interno los factores que influyen son el clima laboral, los salarios, planes de carrera, rotación, liderazgo, estructura organizacional, cultura corporativa, entre los principales factores que pueden influir.

Antes de realizar una reseña histórica sobre el proceso evolutivo de la administración se debe dar un significado etimológico de la palabra Administración; “viene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término “administrar” está compuesto por *ad* y *ministrare*, que significan conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir”. (Jiménez, 1968, p. 21).

“Ya en las antiguas civilizaciones existen indicios de conocimiento y práctica de la administración en la dirección de asuntos gubernamentales, militares y políticos”. (Terry, 1979, p. 2). Las investigaciones de la ciencia Administrativa para ese entonces era escasa, no así la práctica, en donde la forma como se organizaban se podía considerar como inicios de Administración. (Reyes P., 2003).

En la época Antigua aparecen Sumaria, Babilonia, China, Egipto, Israel, Grecia, Roma mostrando formas de Administración donde implementaron controles, procesos, existían consensos para toma de decisiones, se motivaba a los obreros para que produjeran más de lo normal; se establecen reglamentos para gobernar; se aprovechaban recursos. Es Así que Sócrates en su diálogo a Nicomáquides él dice: “Sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que necesita y es capaz de proveerlo será un buen jefe,

ya tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad o un ejército. *Ibídem*”. (Reyes P. 2003).

Como todo tiene que ir evolucionando surge así en la Edad Media (año 476-1492) (<http://www.historialuniversal.com/2010/08/edad-media.html>) en donde el punto de su desarrollo era en su forma de organizarse, se delegaba autoridad y responsabilidades, se consolidan instituciones como fue la Iglesia Católica que el interés de esta creencia fue la forma de organizarse y su funcionamiento. La Administración militar tuvo su aporte con la forma de fijar y coordinar los objetivos. (Reyes P., 2003)

Con la llegada de la Edad Moderna (tercera época de la Historia Universal) (<http://www.historialuniversal.com/2010/08/edad-moderna.html>), surgió el comercio, el interés por selección de personal, especialización de funciones, establecer control. Se lograba mejorar el sistema administrativo de la época anterior. Es así que surge el pensamiento de Escritores Medievales, siendo Nicolás Maquiavelo como uno de los autores más conocidos de esa época, en donde si bien es cierto no se va a encontrar escritos de administración pero si ciertas presunciones que hoy son de una u otra manera aplicables. Nicolás Maquiavelo (1469-1527) trata fundamentalmente de la dirección, donde aconseja a los que se las ha otorgado autoridad para guiar la actividad de muchos hombres, así como la responsabilidad de alcanzar ciertos objetivos. (Reyes P., 2003)

Es así que en la época contemporánea (1939-1975) (Rico, Sanz Villanueva, 1999) cuarto periodo de la Historia Universal que inicio a partir de la Revolución Francesa (1789d.c) (<http://www.historialuniversal.com/2010/08/edad-contemporanea.html>) en donde las innovaciones técnicas surgidas en Inglaterra (1700 y 1785) produjeron un impacto sobre el pensamiento administrativo ya que esta revolución pasó después a

América y a los demás países del mundo. Es aquí que surgen varios autores que escribieron, de manera indirecta, sobre conceptos administrativos, sin embargo hubieron dos grandes personajes como es Federick Taylor (1856-1915) (Reyes P., 2003, p. 112) quien fusionó los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso, considerada la Administración Científica. Y el francés Henry Fayol (1841–1925) (Hernández, 2011, p. 47) quien hizo valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo administrativo, que a diferencia de Taylor consideró a la empresa como un todo y no solo como un segmento de ella. Esto hizo que existan varios seguidores como Charles Babbage, Henry Robinson Towne, Alexander Hamilton Church, Henry Gantt, Frank B. Gilbreth, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, que difundieron el pensamiento administrativo e hicieron importantes aportes escritos y prácticos al crecimiento de la administración como una disciplina científica. (Reyes P., 2003)

A partir de estos dos pioneros de la teoría clásica, (Taylor y Fayol) que son considerados fundadores de la administración moderna; en donde de acuerdo a Chiavenato (2000) esta teoría formuló una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia. En donde la organización se ajusta exclusivamente a la organización formal. Se generan los principios generales de la administración que a su vez se dividen en División del Trabajo, Especialización, Unidad de Mando y Amplitud de Control. Sin embargo Chiavenato (2000) consideró este enfoque extremadamente simplificado de la organización formal; pero gracias a esta teoría clásica se debe el hecho que fue la base para la teoría de la administración moderna.

La ciencia administrativa se ha desarrollado de forma muy amplia, el pensamiento y la ciencia administrativa: en la década de 1930, el pensamiento de mayor importancia se centra en el hecho de que la gente era el factor preponderante en la administración; en los

años 50, está dado por el uso de la matemáticas o por el énfasis a los métodos cuantitativos de análisis, con lo cual la aplicación de las matemáticas y la estadística representa un nuevo enfoque de la administración, la cual va adquiriendo –y de hecho ha adquirido- con todos estos avances, la categoría de ciencia. (Terry, 1974, p. 2). De esta evolución administrativa aparecen los grandes estudiosos actuales como Mc Gregor, Blake, Moutoun, Drucker, Ishikawa, Porter, Crosby, Hammer, Champy, pioneros y propugnadores de las nuevas corrientes de la administración moderna, en donde se exaltan los valores del administrador (Teoría X y Y), el Grid Gerencial, la administración por objetivos, la planeación estratégica, la calidad total, mejoramiento de la calidad, la reingeniería. (Hernández, 2011)

En la década de los 70 se empieza a utilizar el término de *administración de Recursos Humanos* (Dessler y Varela, 2004), a raíz de esta transformación o innovación se determinan 5 procesos administrativos de Recursos Humanos, que son las funciones básicas que todo gerente debe realizar: Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control. (Dessler, 2009).

La administración Científica ha sido la base teórica para innumerables escritores como los que se han citado en esta investigación (p. 5, primer párrafo) y que han ido revolucionando el campo de la administración de Recursos Humanos y que a lo largo de la historia las empresas gracias a los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, ha ido modificando y adecuando las nuevas tendencias en el campo de la Administración.

Robbins, Decenzo (2009) afirmaron:

Toffler ha escrito mucho acerca de los cambios sociales y de la adaptación. Ha clasificado cada uno de los períodos de la historia social y ha argumentado que la civilización moderna ha evolucionado en forma de tres “olas”. Cada una ha traído otra manera de hacer las cosas. Algunos grupos de personas se han beneficiado de la forma nueva, otros han salido perdiendo.

La primera ola de la que habla Toffler fue impulsada por la agricultura, todas las economías del siglo XIX eran agrícolas; la segunda ola fue la industrialización, que es impulsada hasta los años 60 de nuestra era: de sociedades agrícolas pasan hacer sociedades industriales, a organizaciones formales; y desde los años 70 se está viviendo una nueva era basada en la información, es la ola de la información y el conocimiento, el enfoque en las mano facturas se transforma hacia los servicios, el trabajo en las plantas de las fábricas es dejado atrás por los trabajos de oficina, técnicos y profesionales, con lo que aparecen los trabajadores del conocimiento que son la cresta de la tercera ola: los empleos se basan en la adquisición de información y la manera de aplicarla. (p. 47-48)

...”si bien estas olas han influido en la sociedad, también han afectado nuestra forma de hacer negocios.” (Robbins & Decenzo, 2009, p. 49)... Los mercados internacionales los avances tecnológicos los cambios en la composición de la fuerza de trabajo, etc, están dando origen a otros temas en las organizaciones.

(Mínguez, 2005, p. 8) afirmó: ...”se puede estar entrenando en una cuarta ola que es la revolución de la información...”; sin embargo Alvin Toffler en una entrevista realizada en el 2001 (Blog de Armando López, URL: <http://es.scribd.com/doc/46924/Alvin-Toffler-La-Cuarta-Ola>) por el periodista mexicano Sergio Sarmiento, menciona que esta ola será cuando después de haber usado la información, el conocimiento y la biología para poder salir del planeta y habremos comenzado a poblar otro planeta.

De este análisis se puede indicar que en la actualidad el personal de algunas empresas trabaja bajo estas tres olas; este hecho provoca una disminución en la calidad y cantidad de comunicación interna y que nos lleva a concluir que el factor humano en la empresa marca la diferencia o es el factor diferenciador.

Partiendo de esto, a partir de los años 80, los Recursos Humanos viene recibiendo mayor atención por parte del sistema productivo, de los servicios, del sector financiero y del sector estatal. Dentro de la concepción de la calidad total, los Recursos Humanos están recibiendo un mejor tratamiento y una evaluación permanente. La producción flexible requiere un nuevo perfil del trabajador, es decir no al trabajador que se lo consideraba poco calificado, en donde se veía su capacidad de aprender, haciendo; las nuevas demandas de la producción y de los servicios volvieron al mercado de trabajo más selectivo, exigente, hecho este reforzado por una nueva organización empresarial, más plana, con más tecnología y menos trabajo, transfiriendo parte de la producción a otras empresas, generalmente más pequeñas.

A lo largo de la historia del proceso de selección de personal, junto al empleo de los métodos y técnicas tradicionalmente empleados en las ciencias sociales y en especial en la psicología, se han desarrollado métodos, procedimientos y técnicas particulares, con esa finalidad. Algunos de estos métodos son un resultado de la combinación de diferentes técnicas y procedimientos, así mismo la evaluación del desempeño también ha tenido una evolución importante en los sistemas que han venido aplicando los diferentes sectores de la economía del país.

Considerando este breve análisis en donde la Gestión de Talento Humano está evolucionando y cada vez hay nuevas tendencias o metodologías, sin embargo es importante evidenciar si el mercado laboral ecuatoriano está envuelto en estas nuevas tendencias; tomando en cuenta que se está viviendo un mundo “globalizado” y de gran movilidad laboral, tanto dentro del mercado nacional como del mercado mundial, por lo que se hace necesario confirmar si en nuestro país se encuentra la aplicación de técnicas de selección avanzadas, al igual que de evaluación del desempeño.

En nuestro medio existen empresas que se dedican a la realización de estudios y encuestas para medir el clima laboral, la satisfacción del cliente interno, encuestas de remuneración, básicamente, sin embargo en el transcurso de esta investigación no se evidenció estudios sobre las prácticas selección de personal y de evaluación del desempeño ajustadas a modernas técnicas de gestión del talento humano. Así mismo el determinar si las empresas cuentan con un área especializada y profesional de Administración o de Gestión del Talento Humano.

Las empresas cada vez tienen más claro hacia donde se dirigen y cuáles son las técnicas de gestión que les garantiza el éxito en el mercado competitivo en el cual están desenvolviéndose, mercado que recibe información a una velocidad que apenas les permite procesar cuando ya están cambiando de paradigmas.

Mondy & Noe (2005, p. 162) manifestaron:

La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular y que existen muchas formas de mejorar la productividad, pero en ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta y una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina.

Snell & Bohlander, (2013) conceptualizaron lo siguiente:

... “El objetivo general de la selección es maximizar los aciertos y evitar los errores. Los aciertos son las predicciones exactas y los errores son las que no lo son” (p. 244). ...

Así mismo el mismo autor “*Ibid*” indicó que la selección pretende solucionar dos problemas básicos: La Adecuación de la persona al trabajo y Eficiencia y Eficacia de la persona en el puesto.

En cuanto a la Evaluación del Desempeño, Mondy & Noe (2005), anotan que la Evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos y que un sistema de Evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (p. 252)

...”Desarrollar un sistema de Evaluación de Desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la Administración de Recursos Humanos” (Mondy & Noe, 2005, p. 253)... La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino el medio para destacar el desempeño, que para muchas organizaciones la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. (Mondy & Noe, 2005)

Partiendo de estos conceptos, el interés de la autora fue analizar que ocurre en el medio, considerando que en el transcurso del desarrollo de esta investigación no se evidenció estudios amplios sobre estas prácticas de Recursos Humanos, por lo que el propósito es investigar cuál es la dimensión de las prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño en el medio laboral, principalmente en empresas que se destacan en el medio y que son tomadas como ejemplo de un *desarrollo sostenible*, término utilizado por primera vez por la Dra. Gro Harlem Brundtland en el informe

Brundtland en 1987, que se refiere a satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. (Bibliografía: <http://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>). Analizar qué métodos y/o técnicas emplea y cuáles son los propósitos u objetivos concretos de su aplicación de sus resultados.

Este estudio, permitió, además, en alguna medida, se pueda determinar si los profesionales de Recursos Humanos o de Gestión del Talento Humano, están aplicando en las empresas donde prestan sus servicios las técnicas, herramientas y métodos de gestión de personal, principalmente de selección y de evaluación del desempeño, motivo de esta investigación. Por otro lado también permitirá indagar si las empresas están o no ocupando en su gestión profesionales del área de Gestión o de Administración del Talento Humano.

Uno de los puntos importantes en el estudio fue conocer la influencia que tiene en el Clima Laboral y en la estabilidad del personal la aplicación o no de técnicas de selección de personal y de evaluación del desempeño.

Esta investigación, servirá a las empresas que participen en la encuesta, en el caso que soliciten los resultados de esta investigación, conocer si están o no aplicando modernas técnicas de Administración del Talento Humano en el mundo empresarial en el que se desenvuelve.

Se concluye de todas estas aseveraciones en cuanto a la selección de personal y a la evaluación del desempeño, la importancia que tienen estas prácticas en la administración de recursos humanos, y en la gestión empresarial y la aplicación de estos subsistemas de personal llevan al éxito empresarial y personal de sus integrantes, razón

por la cual se consideró sean los parámetros para el desarrollo de nuestra investigación que se centra en el ingreso y en el desempeño de los empleados en el contexto organizacional.

2 CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-

La Gestión o Administración de Recursos Humanos es una parte importante de la Administración de una empresa u organización a quien se la debe considerar como socio estratégico, (Alles, 2006, p. 305), citó: “Convertirse en un socio estratégico. Cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como socios de los negocios cumplen muchas funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en acción”.

Al funcionar como socios estratégicos se debe cumplir ciertos lineamientos para estar enfocado a los objetivos organizacionales. Por lo cual se inicia este parágrafo dando una definición de lo que es la Administración General, para luego enlazar con el concepto de Recursos Humanos, que con sus Subsistemas de Selección de Personal y Evaluación del Desempeño que es el motivo de este estudio.

2.1.1 Qué es la Administración General.-

“Administrar quiere decir también regir o gobernar. Significa dirigir los destinos de una organización, de una comunidad, de una ciudad, de un pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y su progreso y bienestar”. (Ramírez Cardona, 2005, p.3)

Si bien este significado, como esencia se mantiene, sin embargo, de acuerdo a Fayol 1980 manifestó que ...“La Administración es un proceso que consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Ramírez C., 2005 p. 4)...

.McNamara 1982, quien fue presidente del Banco Mundial, nos dice que la Administración “es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales, tecnológicos y políticos”. (Ramírez C., 2005, p.4)

La gente a menudo se refiere a la administración como el grupo de gerentes de una organización” y sobre este concepto, los mismos autores nos define: “La Administración se refiere a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o una de sus unidades. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p.7)

De todos estos conceptos se concluye que la función de administrar se concreta en planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar, la marcha de una organización o empresa, y para cumplir con estas funciones las empresas y organizaciones se han visto precisadas a crear áreas, departamentos o secciones especializadas, como las de Finanzas, Operaciones, Marketing, Recursos Humanos, entre otras, y la que engloba a todas estas áreas es la de Administración de Recursos Humanos, que tiene total influencia en la fuerza laboral y en todos los aspectos que hacen relación a la marcha de una empresa u organización.

La Administración de Personal como lo conceptualizan Dessler (1996) o Chrudden y Sherman (1991) o la Administración de Recursos Humanos de acuerdo a Mondy y Noe (1998) o Chiavenato (2000) o la Gestión de Talento Humano como lo menciona Chiavenato (2004) en su libro del mismo nombre y como se la conoce actualmente en las empresas que ven a los Recursos Humanos como un socio estratégico como lo define Ulrich (2006) ; ha tenido una drástica evolución y desarrollo en los últimos años, como se

puede evidenciar en los autores antes descritos, convirtiéndose en el motor de las organizaciones.

De esta breve revisión de autores se puede determinar que el nombre que se le ha dado a la función de administrar personal, ha ido evolucionando, desde ser conocido como Administración de Personal a ser Gestión del Talento Humano; en donde cada vez se van generando nuevas tendencias para ir a la par del mundo globalizado, en donde no solo la Gestión de Talento Humano se va innovando sino también las otras áreas de una organización, es por esto fue necesario evidenciar hasta qué punto realmente las empresas van innovando y generando cambios en lo referente a la Gestión de Talento Humano.

2.1.2 Concepto de Administración de Recursos Humanos.-

A continuación se señala las definiciones de algunos autores:

Barquero (2005), afirmó:

Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecuta, su propia realización como seres humanos. (p. 21)

Alles (2006), afirmó que Administración de Recursos Humanos hace el manejo integral del capital humano, considerando diferentes funciones desde el inicio hasta el final de una relación laboral.

Hellriegel *et ál* (2002), manifiestan:

... “La Administración de Recursos Humanos (ARH) comprende las filosofías, políticas y prácticas a que recurre una empresa para influir, en los comportamientos, de las personas que trabajan en ella es así que tiene una importancia estratégica para una organización” (p. 344). ...

Mondy & Noe, (2005) afirmaron que ...“La Administración de Recursos Humanos (ARH) es la utilización de las personas, como recursos para lograr objetivos organizacionales”. (p. 4). ...

Se puede encontrar infinidad de autores que conceptualicen a la Administración de Recursos Humanos, pero para este estudio se puede definir que la Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar los Subsistemas de Recursos Humanos que ayudan a las empresas u organizaciones a ser un modelo de gestión alineados a la estrategia corporativa, bajo 4 roles que la dirección de Personal debe enmarcarse de acuerdo a Dave Ulrich: (<http://gestionparadesarrollo.blogspot.com/>) Socio Estratégico, Experto Administrador, Campeón de los Empleados y Agente de Cambio.

2.1.3 Subsistemas de Recursos Humanos.-

Generalmente los subsistemas de Recursos Humanos comprenden la planeación de los Recursos Humanos, el proceso de contratación (Reclutamiento, Selección e Inducción), la Capacitación y Desarrollo, la Evaluación del Desempeño y Retroalimentación y la Compensación. A continuación se detalla los conceptos de algunos autores.

Hellriegel *et ál* (2005), manifiestan que la Planeación de Recursos Humanos comprende predecir las necesidades de Recursos Humanos de una Organización y establecer los pasos que deben darse para satisfacerlas. Así mismo está el proceso de Contratación que da inicio con la creación de una vacante y se involucra el reclutamiento, la selección y la inducción de personal. La Capacitación hace que los empleadores ayuden a los trabajadores a superar sus limitaciones y de esta manera aumentar su capacidad productiva. La Evaluación del Desempeño **“Ibíd”** “un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo del empleado” (p. 360). Y concluye con la Compensación que es **“Ibíd”** “analizar los objetivos de la remuneración monetaria y los elementos de un paquete de compensaciones” (p. 364), en donde la divide en compensación no monetaria y compensación monetaria.

Chiavenato (2011) divide al sistema de Administración de Recursos Humanos en cinco subsistemas; Subsistema de provisión de Recursos Humanos, Subsistema de organización, Subsistema de retención de Recursos Humanos, Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos y Subsistema de auditoría de Recursos Humanos.

En el Subsistema de provisión de Recursos Humanos se encuentra el proceso de Selección del personal cuyo concepto dice “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2011, p. 144)

Snell & Bohlander (2013) Estos dos autores hicieron una recopilación de como definen hoy en día a la gestión de recursos Humanos directores ejecutivos y gerentes de

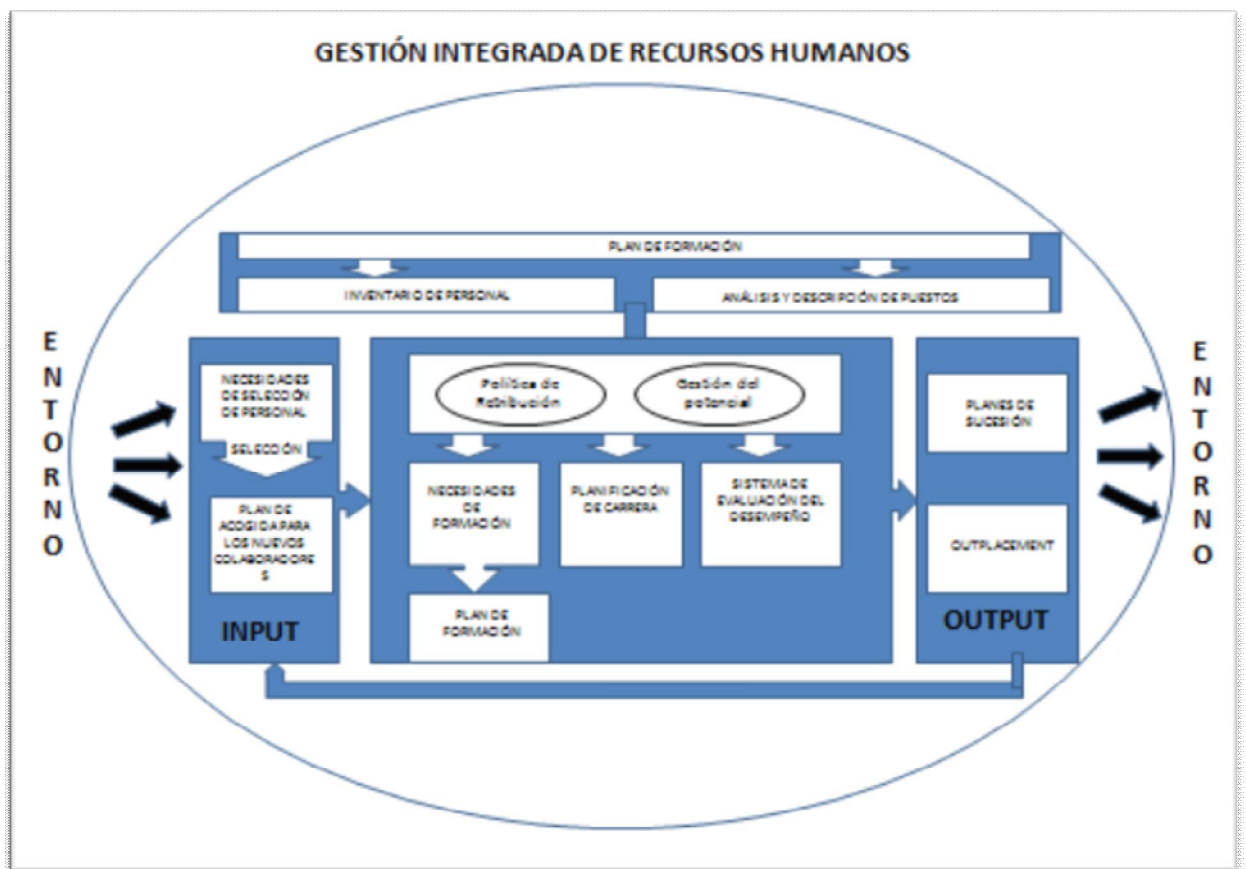
Recursos Humanos, en la que establecen tendencias o retos, las que son: Respuesta estratégica a los cambios de mercado; Competir, reclutar y seleccionar globalmente; Establecer y lograr los objetivos de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad; avanzando en la administración de Recursos Humanos con la tecnología; contención de costos a la vez que se retiene el talento y se maximiza la productividad; respuesta a los desafíos demográficos y de diversidad de los trabajadores y adaptación a los cambios educativos y culturales que afectan a la fuerza de trabajo.

Estas tendencias o retos que Snell & Bohlander (2013) explican, está dentro de lo que comúnmente se conoce y que otros autores conceptualizan, la Planeación, Reclutamiento, Selección, Diseño de puestos, Capacitación, Evaluación, compensación y Relaciones Laborales.

Wether y Davis (2008) plantean a la gestión de Recursos Humanos de acuerdo a los sistemas tradicionales vs los nuevos desafíos, en donde la teoría y la práctica se complementan mediante los casos reales. Es así que se divide en varios elementos que son: Fundamentos y desafíos (análisis del entorno actual, inmerso en una globalización constante con desafíos legales, y análisis de factores como la demografía, migración y los efectos que estos conllevan en la fuerza laboral), preparación y selección (análisis y diseño de puestos de trabajo, planeación de las necesidades de personal, con un análisis del proceso de reclutamiento), desarrollo y evaluación (se establece los métodos de evaluación, capacitación y planeación de la carrera profesional), compensación y seguridad (las competencias de los puestos de trabajo mediante al análisis salarial de cada puesto) y relaciones con el personal y evaluación de la cultura laboral (interviene clima laboral, motivación y satisfacción en el trabajo).

El rol de Recursos Humanos con el pasar de los tiempos ha ido evolucionando, lo que significa que, de Dirección de Personal (Puchol, 2003) que era administrativo, estática, micro organizacional y transaccional donde se maneja el Seguro Social, Nóminas, control de ausentismo, Altas, Bajas “*Ibíd*”, pasó hacer Dirección de Recursos Humanos donde la fusión es más directiva, macro organizacional, dinámica, transformadora, llegando hacer un socio estratégico para las organizaciones. (Ulrich, 2004)

Los autores García, Hierro & Jiménez (2001) en su libro Selección de Personal, determinan mediante una gráfica (Gráfico 1) al sistema integrado de gestión de Recursos Humanos.



Fuente: García, Hierro & Jiménez (2001, p. 44)

Gráfico No. 1

Siendo este estudio únicamente para analizar dos subsistemas, que son los más utilizados en las empresas, las prácticas de Selección de personal y la Evaluación del Desempeño, se conceptualizará a ciertos autores donde determinan su criterio de estos dos subsistemas, tema de investigación.

2.1.3.1 Conceptos de Selección de Recursos Humanos.-

El concepto de selección y siendo punto fundamental de esta investigación se define con el enfoque de varios autores que se cita a continuación:

García *et ál* (2001) definen:

“Se define la Selección de Personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización”. (p. 54)

Bonache & Cabrera (2006) definen:

La Selección de personal puede ser definida como el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión para la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante el análisis de puestos ofertados, y en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos. De esta definición se desprenden tres aspectos:

“Ibíd”:

1. Que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que, si no se utilizan, será otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal.

2. Que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y
3. Que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos. (p. 108)

...“La selección de personal se centra no solamente en la búsqueda del mejor candidato, sino en buscar al aspirante que mejor se ajuste a las características del perfil del puesto.” (Publicaciones Vértice S.L., 2007, p.2). ...

Porret (2012) dice:

...“Puede definirse como aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales de los candidatos.” (p. 161). ...

Castillo (2006) define:

...“El proceso de selección tiene como objetivo escoger dentro del grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus habilidades, conocimientos y aptitudes presente las mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente en el cargo vacante como en el resto de la compañía” (p. 120). ...

“Ibíd”

De estas conceptualizaciones nos permite concluir que existen varios instrumentos que se utilizan en la selección de personal para obtener información sobre los candidatos y que es motivo de esta investigación, instrumentos que, entre otros, son los siguientes:

- Hoja de solicitud de empleo
- Hoja de vida o Curriculum Vitae
- Entrevista
- Pruebas de habilidades cognitivas
- Pruebas de habilidades psicomotoras
- Test y cuestionarios de personalidad
- Simulaciones (Assessment Center)
- Referencias de Trabajo
- Exámenes médicos
- Investigación de antecedentes, entre otros.

Mondy (2010) manifiesta:

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. (p. 158)

Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008) mencionan que toda organización debe implementar el proceso de Planificación de Recursos Humanos, ya que podría ocurrir no considerar necesidades de trabajo futuras o caer en despidos innecesarios y no estar alineados a los objetivos de la empresa.

De este criterio Gómez-Mejía y otros (2008) determinan que el proceso de contratación consta de tres aspectos: El reclutamiento (proceso por el cual se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto), la selección (es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un

puesto de trabajo) y la socialización (implica orientar a los nuevos empleados acerca de la organización).

Porret, G. Miquel (2010) determina que “...la selección de personal no es un fin sino un medio y, por tanto, está encaminado a proporcionar una información relativa a las aptitudes psicológicas, físicas, profesionales de las personas a ocupar el puesto de trabajo” (p. 160). ...

2.1.3.2 Conceptos de Evaluación del Desempeño.-

La Evaluación del Desempeño de acuerdo a varios autores que se citan en esta investigación y siendo el otro punto fundamental de esta estudio, a continuación definen:

Castillo (2006), indica:

“Evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa”. (p. 306).

Aguirre, Andrés, Rodríguez & Tous. (2000) manifiestan: “Con la evaluación del personal se pretende determinar, de la manera más objetiva posible, a través de las características y el desempeño de la actividad, el valor que en todo momento tiene cada empleado para la organización”. (p. 237)

Dessler & Varela (2011) indican:

“Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares”. (p. 222)

Alles (2006), indica:

“El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores”. (p. 262)

Por lo general en la realización de la evaluación del desempeño se utilizan uno o más métodos, que de los principales se anotan a continuación:

- Método de escala de puntuación gráfica
- Método de clasificación alterna
- Método de comparación por pares
- Método de distribución forzada
- Método del incidente crítico
- Método por administración por objetivos
- Método de evaluación de 90 grados, 180 grados y 360 grados.

Snell & Bohlander (2013) manifiestan:

..... Es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué. Las

evaluaciones son las herramientas que una empresa puede utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos (p. 344). ...

“La Evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas”. (Mondy, 2010, p. 239)

“Ibid”

El mismo autor nos indica que para organizaciones, una de las metas principales de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional, esto puede ocasionar una gran insatisfacción al esperar un plan de evaluación del desempeño. Se debe considerar que existen otras metas que también se puede evaluar.

Newstrom (2011, p.p. 145 y 146) manifiesta otra forma de medir el desempeño de los empleados en una organización y es por “la evaluación por objetivos (APO)”, el cual es un proceso cíclico que consta de cuatro pasos:

Establecimiento de objetivos

Planeación de la acción

Revisiones periódicas

Evaluación anual.

Es así que Newstrom (2011) manifiesta:

“La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensas. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados.” (p. 146)

“Ibid” La evaluación es necesaria para 1) asignar recursos escasos en un ambiente dinámico, 2) motivar y recompensar a los empleados, 3) realimentar a los empleados por su trabajo, 4) mantener relaciones justas dentro de los grupos, 5) entrenar y desarrollar empleados, y 6) cumplir con las regulaciones legales.

Dentro de los subsistemas de Recursos Humanos y de la experiencia del autor(a) de esta tesis, los subsistemas más utilizados y que siempre serán parte del Departamento de Recursos Humanos o a falta de éste, de una empresa en la que el departamento Administrativo o la Gerencia General se hacen cargo de la contratación de personal, es utilizado siempre el subsistema de Selección de Personal y de forma empírica o sin ninguna metodología adecuada realizan la evaluación del empleado para determinar su permanencia o no en la compañía. Es así que esta investigación se basa en estos dos subsistemas.

2.2 VALOR ESTRATÉGICO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.-

2.2.1 Gestión Integrada de Recursos Humanos.-

La administración de Recursos Humanos, igual que la Tecnología, ha ido evolucionando a pasos agigantados. Como se desprende de la lectura de algunos de los autores citados en la presente investigación, se puede determinar que hace más de una década la Gestión de Recursos Humanos tiene como base fundamental el Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar (Hellriegel *et ál*, 2002), centralizando los esfuerzos en la mano de obra y en el incremento de la producción de una organización, en donde la retribución salarial era el principal factor de la motivación del trabajador. De estos análisis, podemos concluir que la evolución que ha tenido la gestión de Recursos Humanos, ha permitido el mejoramiento

de las organizaciones para que estas sean más eficientes y eficaces y coadyuva al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

La gestión de Recursos Humanos empieza desde que se tiene una estrategia como Recursos Humanos: Ulrich, Losey y Lake (2003), en donde no sólo debemos buscar el cumplimiento en la operatividad (Pochol, 2003) sino en el mejorar la producción considerando factores no únicamente monetarios sino que exista un crecimiento de sus colaboradores y su contratación sea una inversión para las organizaciones. Esto se logra con la ejecución de una planificación de personal de acuerdo a las necesidades organizacionales y alineados a sus grandes objetivos, utilizando métodos de reclutamiento y técnicas de selección, que permita contar con personal mejor calificado, con un salario competitivo en el mercado y donde el colaborador no solo trabaje por un sueldo, sino que, pueda desarrollarse en la organización determinando las necesidades de capacitación y adiestramiento mediante un modelo de retorno de la inversión, evaluando su desempeño laboral, en el que la remuneración variable juega un papel fundamental para la motivación del empleado.

La concatenación de estos subsistemas de Recursos Humanos, en donde cada uno depende del otro para ir alcanzando los objetivos propuestos como área a la Estrategia Corporativa, se denomina Gestión Integral de Recursos Humanos, como se desprende del gráfico No. 1 que se encuentra en la página 19 de esta investigación.

2.2.2 El valor estratégico que los subsistemas de Selección de Personal y Evaluación del Desempeño pueden tener en una organización.-

Dentro de la Gestión de Recursos Humanos existe un subsistema que es el eje para llegar a alcanzar las metas y objetivos organizacionales al considerar a la función de Recursos Humanos como un socio Estratégico (Ulrich, 2004); la planificación Estratégica de Personal es una de las funciones principales de dirección en las organizaciones (Porret G., 2010), en la que como resultado de esta planeación de recursos, en la cual los niveles jerárquicos deben formar parte; pasamos a la fase de Reclutamiento y Selección de Personal, pero este subsistema no debe ser solo un simple proceso operativo en el que únicamente se busca al candidato con los requisitos, cualidades y habilidades establecidas en el perfil del puesto, donde debe pasar una fase de entrevistas, pruebas psicológicas y/o técnicas y se toma la decisión de contratar.

El seleccionar personal considerando el valor estratégico es establecer si ese candidato o los candidatos, a más de tener los requisitos establecidos y cualidades, podrán alinearse a la Filosofía Corporativa y a la Cultura Corporativa (Pümpin & García E., 2003) es aquí donde la selección de personal crea ese valor estratégico.

La evaluación del desempeño siendo un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos (Mondy & Noe, 2005), la gestión de la evaluación de desempeño se incorpora a la gestión de Recursos Humanos una vez que realizado el proceso de selección, se determina el proceso de formación en el que se le transmite los conocimientos y habilidades para alcanzar un buen desempeño y desarrollo laboral para el cumplimiento de los objetivos establecidos; después de un periodo determinado se realiza la evaluación del desempeño con el fin de instituir planes de

desarrollo alineados al plan estratégico de la organización (Alvarez Torres, 2006). Este es el factor clave para la valoración del desempeño del trabajador en la empresa u organización utilizando sistemas adecuados para el logro de los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores.

2.2.3 La Sinergia entre los Subsistemas de Selección de Personal y Evaluación del Desempeño con relación a los otros Subsistemas de Recursos Humanos.-

Una vez escogido el candidato, a través de la aplicación del subsistema de Selección de Personal y evaluado su rendimiento empleando el subsistema de Evaluación del Desempeño (que en primera instancia sirve para corroborar las bondades o falencias de la selección realizada), se inicia o se forma una correlación estrecha, una parte integral, con los otros subsistemas de Recursos Humanos: el subsistema de selección de personal guarda una estrecha correlación con los subsistemas de planeación de recursos humanos, que determina los requisitos de estudios, experiencia y en general de las competencias que deben tener los candidatos para un determinado puesto; con el mismo subsistema de evaluación del desempeño, en sus dos fases, la inicial que corrobora las bondades o falencias de la selección realizada y la permanente que nos determina el desarrollo del personal de acuerdo a su potencial; con los subsistemas de planeación y desarrollo de carrera, de capacitación y entrenamiento al entregar a la organización personal con potencial de desarrollo y que se aliñe a los grandes objetivos de la organización y, en su área de trabajo, a los objetivos funcionales; con el subsistema de compensación y beneficios al determinar, de acuerdo al potencial del candidato, el futuro esquema económico.

La evaluación del desempeño a más de ser uno de los subsistemas de Recursos Humanos es también un proceso de estos subsistemas y crea una sinergia para que los

objetivos organizaciones se cumplan. Es así que en el subsistema de Planificación de Recursos Humanos, determina los propósitos y metas de la organización y como alcanzarlos en cuanto a provisión de personal se refiere tanto interno como externo; en el Reclutamiento y Selección se evalúa el desempeño de los candidatos durante todo el proceso hasta su contratación. La capacitación y desarrollo es el resultado de la evaluación del desempeño donde se determina las necesidades específicas para alcanzar los objetivos; en el plan de desarrollo de carrera la evaluación del desempeño determinará las fortalezas y debilidades de un empleado para establecer el potencial de la persona. (Mondy & Noe, 2005).

3 CAPÍTULO III: PLAN DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

El interés de esta investigación es analizar que ocurre en el medio empresarial respecto a las prácticas de Recursos Humanos, principalmente en los Subsistemas de Selección de Personal y de Evaluación del Desempeño, al no evidenciar ningún estudio en el transcurso del desarrollo de esta investigación sobre la aplicación de estas prácticas en el Ecuador, enfocándonos en las empresas que tienen su base de operaciones en la ciudad de Quito, principalmente en empresas que se destacan en el medio y que son tomadas como ejemplo de un desarrollo sostenido.

3.1 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA DEL GRUPO DE EMPRESAS.-

Para esta actividad, dentro de las fuentes de investigación se consideró la Revista Vistazo Edición Especial 500 Mayores Empresas en Ecuador, (2012) p. 47 – 71, así como contactos Gerenciales de empresas del medio; para lo cual se consideró una muestra de 117 empresas, divididas en 6 grandes sectores:

1. Financiero Bancario
2. Alimentos y Bebidas
3. Consultoría, Educación y Servicios
4. Salud
5. Sector Público
6. Industrial y Comercio

Una vez establecida la muestra inicial se realizó una lista en un cuadro en Excel (Anexo 1) con las empresas escogidas clasificadas por sector y se investigó mediante llamadas telefónicas y por referencias personales los nombres de los encargados de las áreas de Recursos Humanos para poder realizar un contacto posterior. La información de los contactos o responsables de las área de Recursos Humanos no se la puede incluir en esta investigación ya que las personas que llenaron las encuestas no autorizaron la publicación de sus nombres y el nombre de las empresas, sin embargo se incluye el listado general de las 117 (Anexo 1) empresas consideradas como muestra.

Una vez que se obtuvo la información y de los contactos realizados se logró tener la participación inicial de 117 empresas e instituciones, de las cuales finalmente hubo una participación efectiva de 75 empresas de los diferentes sectores de la economía establecidas en la Capital; las mismas que se dividen de acuerdo al Cuadro No. 1 que se detalla a continuación:

SECTOR	# EMPRESAS
Financiero Bancario	11
Alimentos y Bebidas	11
Consultoría, Educación y Servicios	21
Salud	8
Empresa Pública	10
Industrial y Comercio	14
TOTAL	75

Fuente: Vaca, P. (2013)

Cuadro No. 1

Los contactos se lo realizaron a través de correo electrónico (Anexo 2) y vía telefónica, a los encargados o miembros de las áreas de Recursos Humanos que se investigó inicialmente.

Una vez realizado el contacto con los encargados de Recursos Humanos se estableció un cronograma de visitas con los nombres de las empresas y de los participantes que aceptaron se realice la entrevista de la encuesta presencial que fue de un 60% de la muestra, ya que un 40% de la muestra no aceptaron se los visite sino que se envíe la información por mail.

3.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA Y PRUEBA PILOTO.-

El diseño de la encuesta (Anexo 3) consta de cuatro partes con un total de 41 preguntas entre cerradas, abiertas y de selección múltiple:

1. Datos Generales:
 - a. Nombre de la empresa
 - b. Sector
 - c. Número de empleados
 - d. Cargo de la persona entrevistada
2. Preguntas Generales: esta sección consta de tres preguntas enfocadas a la Unidad o área de Recursos Humanos.
3. Preguntas sobre Prácticas de Selección de personal: esta sección consta de 20 preguntas sobre este tema específico.
4. Preguntas sobre las Prácticas de Evaluación del Desempeño: la misma que consta de 18 preguntas.

La prueba piloto se realizó a dos empresas una de Servicios de Consultoría a la Jefe de Selección de Personal y a una empresa de Servicios de Tecnología, al Gerente de Recursos Humanos.

En primer término se le dio una explicación sobre el objetivo de la encuesta, la estructura y número de preguntas que constan en la encuesta. El objetivo de esta prueba piloto fue:

- Comprensión de cada una de las preguntas.
- Tiempo que demandaría la contestación de la encuesta, a más de recibir comentarios por parte del participante de esta prueba piloto.

En esta prueba piloto se determinaron que hubo una buena comprensión de las preguntas y la duración en la contestación de la encuesta fue de aproximadamente 20 minutos.

El comentario que dio la Jefe de Selección de Personal de la empresa de Consultoría que participó en la prueba piloto fue que las preguntas si van a cumplir el objetivo del estudio que se está realizando a través de la encuesta. En el caso del Gerente de Recursos Humanos de la empresa de servicios de Tecnología fue que comprendió todas las preguntas y fue un cuestionario muy claro.

3.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.-

Considerando la apertura que se dio para la toma de la encuesta el 60% de las empresas solicitaron se les envíe por mail, por lo que se realizó un seguimiento de los mails enviados vs. el forward de la información con la encuesta contestada. Una vez recibidas estas encuestas, se verificó que tengan consistencia en las respuestas; aquellas que no tenían coherencia o no se entendía la respuesta, se los contactó para aclarar y complementar las respuestas, situación en la que no hubieron mayores dificultades por la colaboración que brindaron los encuestados.

El 40% restante de las encuestas que fueron realizadas mediante visitas directas; se realizó la visita el día y hora señalada de acuerdo al cronograma que se estableció. La entrevista tuvo una duración de 25 a 30 minutos, tiempo en el cual pudieron contestar la encuesta.

La encuesta se desarrolló como tipo entrevista, lo cual ayudó a que la toma sea más dinámica. Las primeras tres preguntas son de conocimiento general y a la vez es un pre filtro para considerar si se continua o no con la entrevista. Las preguntas desde la No. 4 hasta la 23 están enfocadas en las prácticas de Selección de Personal.

En la pregunta No. 3 al realizar la tabulación de las respuestas, se evidenció que algunas empresas no tienen un departamento de Recursos Humanos estructurado, por lo que fue difícil continuar con la entrevista; sin embargo hay ciertos subsistemas como el de Administración de salarios, y Selección de Personal que si se manejan pero dentro de la unidad Administrativa y con personal que no tiene estudios en Recursos Humanos.

Es importante mencionar que la pregunta No. 23, que indica sobre si dentro de sus prácticas de RRHH, se consideran aspectos ético legal antes de tomar una decisión; el 30% de esta muestra prefirieron no contestar y hacer comentarios informales sobre que prefieren gente de no más de 40 años y que sean de género masculino en algunos casos, manteniéndose todavía este tipo de discriminación.

En la tercera parte de la encuesta que es sobre las prácticas de Evaluación del desempeño que va desde la pregunta 24 a la pregunta 41, no se evidenció mayor complejidad al contestar las preguntas.

Concluida esta fase de toma de la encuesta, se procedió a revisar y ordenar los formularios de las encuestas que fueron practicadas, el cual el ordenamiento se lo hizo por los sectores que se consideró la toma de la muestra.

3.4 TABULACIÓN DE DATOS

3.4.1 Diseño del formulario para la tabulación de la encuesta.-

Para proceder a la tabulación de la encuesta, se diseñó un formulario en hoja excel (Anexo 4) que consta de cuatro partes:

- a.** En la primera parte constan aspectos generales de las empresas participantes, sobre la temática de la encuesta.
- b.** En la segunda parte constan los aspectos sobre las prácticas de Selección de Personal que emplean las empresas participantes,
- c.** En la tercera parte, igualmente constan sobre las prácticas que emplean las empresas participantes en la evaluación del desempeño y,
- d.** En la cuarta parte constan los espacios para la contestación de las preguntas que por la índole de estas, requiere una respuesta más amplia.

3.4.2 Transferencia de la información recolectada en la hoja excel

En el cuadro formato Excel (Anexo 4) se procedió a transferir la información recolectada a través de la encuesta de investigación, para su posterior tabulación.

Esta transferencia de la información recolectada se la hizo en dos partes, la primera de una forma general que abarca la totalidad de las respuestas y la segunda dividida por los sectores establecidos en el numeral 3.3. de esta investigación.

3.4.3 Tabulación de la encuesta

Utilizando como herramienta el mismo cuadro en formato Excel (Anexo 4) se procedió a tabular las respuestas de la encuesta, en la misma que consta el número de respuestas dadas en cada pregunta, los porcentajes parciales, el total de respuestas por pregunta que representa el 100% de respuestas a esa pregunta, tabulación de respuestas que servirán para la siguiente fase que es la de analizar las respuestas de la encuesta y presentar los resultados y las conclusiones de la investigación.

La metodología para el cálculo realizado fue la siguiente:

Número de respuestas parciales de la pregunta * 100 / Número total de respuestas dadas en la pregunta.

Es importante indicar que en la pregunta de 2 (preguntas generales), en las preguntas 4, 5, 6, 8, 9,10 11, 12, 13, 14 y 22 que son de selección de personal y en las preguntas 32 y 41 que son de evaluación de desempeño; el número de respuestas puede ser mayor a la muestra debido a que los encuestados podían escoger más de dos opciones, como por ejemplo la pregunta 2 dice: “En caso de que su respuesta sea afirmativa, inidque cuáles de estos subsistemas de administración de Recursos Humanos tiene implementado (marcar con X): En este caso hubo un total de 315 respuestas, ya que los encuestados podían escoger de 6 opciones las 6 respuestas. A continuación se detalla las Preguntas de las preguntas con el número de respuestas por cada pregunta.

3.4.3.1 Preguntas generales.-

Pregunta 1.

1. Su empresa cuenta con una unidad o área especializada de administración de Recursos Humanos? (Marque con una X)		
RESPUESTA	No.	%
SI	62	82,67
NO	13	17,33
No contesta		
TOTAL	75	100,00

En esta pregunta es importante indicar que el 17,33% que indica que NO cuenta con una unidad o área especializada de administración de Recursos Humanos, se evidenció que el manejo de la Selección de Personal es manejado por el área Administrativa en donde la selección ocurre por referidos o mediante publicaciones en Redes gratuitas de Reclutamiento. Y el pago de la nómina del personal y el pago de rubros por ley están a cargo del área Financiera o Contabilidad.

Pregunta 2.

2. En caso de que su respuesta sea afirmativa, indique cuáles de estos subsistemas de administración de Recursos Humanos tiene implementado (marcar con una X):		
RESPUESTA	No.	%
Planeación de los Recursos Humanos	41	13,02
Integración (selección y contratación de personal)	61	19,37
Evaluación del desempeño	53	16,83
Capacitación y desarrollo	58	18,41
Administración de Sueldos y Salarios (prestaciones y servicios)	55	17,46
Seguridad e higiene en el trabajo	47	14,92
TOTAL	315	100,00

En Esta pregunta se pretendía determinar de forma general que subsistemas, dentro de las 62 empresas que contestaron que SI, que otros subsistemas aparte de Selección de Personal y Evaluación del desempeño son los que se manejan en las empresas encuestadas.

Pregunta 3.

3. En caso de ser negativo, qué unidad o unidades ejecuta estos procesos de Recursos Humanos?		
RESPUESTA	No.	%
Financiero	4	14,29

Administración	17	60,71
Gerencia General	6	21,43
Operaciones	1	3,57
Se encarga cada área, unidad o departamento		
TOTAL	28	100,00

3.4.3.2 Prácticas de selección de personal.-

Pregunta 4.

4. Para el reclutamiento de personal cuál de estos procedimientos utiliza: (puede escoger dos o más opciones)		
RESPUESTA	No.	%
Banco de datos de la empresa	42	20,49
Referidos	60	29,27
Publicación en medios de comunicación masiva	44	21,46
Bolsa de trabajo en línea (Plataformas tecnológicas)	47	22,93
Otros (especifique)	12	5,85
TOTAL	205	100,00

En el caso de la pregunta 4. Las empresas encuestadas no solo tienen una forma de reclutamiento de personal, pueden abarcar en algunos casos todas las formas citadas en la Pregunta 4. Lo que indica que las empresas consideran varias alternativas a la par para la búsqueda del personal vacante.

Pregunta 4.a.

4.a. Contestación opción otros (procedimientos para reclutamiento)		
RESPUESTA	No.	%
Convenio con universidades	3	25,00
Headhunting	4	33,33
Contratación de empresas consultoras	3	25,00
Base interna	1	8,33
Búsqueda en otros países (de la org.)	1	8,33
TOTAL	12	100,00

Pregunta 5.

5. Para el reclutamiento y la selección de personal para niveles de Jefatura o Gerencias, la empresa lo realiza con:		
RESPUESTA	No.	%
La unidad especializada de la empresa	57	67,86
contrata consultoría externa	27	32,14
TOTAL	84	100,00

En las Preguntas 4 y 5 en donde se investiga la forma de reclutar el personal en los diferentes niveles Jerárquicos de las empresas, se debe indicar que las empresas utilizan los dos mecanismos para el reclutamiento y selección de personal, y en el caso de las empresas que contestaron NO en la pregunta 1 (Pregunta 1) contratan, en su mayoría, consultoría externa para suplir esta carencia en las empresas.

Pregunta 6.

6. Para el reclutamiento y la Selección de personal de niveles Operativos, hasta supervisores y mandos medios, la empresa lo realiza con:		
RESPUESTA	No.	%
La unidad especializada de la empresa	69	93,24
contrata consultoría externa	5	6,76
TOTAL	74	100,00

El número total de respuestas fueron de 74, considerando que solo 62 empresas contestaron que tiene unidad de Recursos Humanos (Pregunta 1)

Pregunta 7.

7. Antes de iniciar el proceso de búsqueda con que persona o área se revisa el perfil del cargo?		
RESPUESTA	No.	%
Gerencia General	4	7,02
Gerencia General y Gerencia Administrativa	1	1,75
Responsable de la unidad requirente	44	77,19
Área de estructura y compensaciones	3	5,26
Gerencia General y Gerente o Jefe de la unidad	1	1,75
Gerencia Administrativa y/o Financiera	2	3,51
Se tiene definido el manual de puestos	2	3,51
TOTAL	57	100,00

Pregunta 8.

8. Qué técnicas utiliza para la selección de personal en su organización?		
RESPUESTA	No.	%
Entrevista por competencias	55	24,55
Entrevistas técnicas (para evaluar conocimientos)	61	27,23
Test psicométricos	47	20,98
Pruebas de personalidad	41	18,30
Pruebas proyectivas	9	4,02
Otras Explique	11	4,91
TOTAL	224	100,00

Pregunta 8a.

8.a. Otras técnicas de selección de personal		
RESPUESTA	No.	%
Assessment Center	3	27,27
Software externo	1	9,09
Polígrafo	1	9,09
Test de conocimientos	1	9,09
Plataforma tecnológica de pruebas	1	9,09
Test de confiabilidad e integridad	2	18,18
Pruebas técnicas	1	9,09
Entrevista múltiple	1	9,09
TOTAL	11	100,00

Pregunta 9.

9. Las pruebas psicométricas que constan en la empresa son proporcionadas por un proveedor?		
RESPUESTA	No.	%
SI	41	54,67
NO	25	33,33
No contesta	9	12,00
TOTAL	75	100,00

Pregunta 10.

10. Si la pregunta es SI, su proveedor le proporciona como (marque con una X):		
RESPUESTA	No.	%
Servicio en línea	32	43,24
Papel y lápiz	19	25,68
No contesta	23	31,08
TOTAL	74	100,00

Pregunta 11.

11. Qué tipo de pruebas son proporcionadas por el proveedor? Explique.		
RESPUESTA	No.	%
Pruebas de personalidad	22	41,51
Test de honestidad	2	3,77
Prueba psicométricas	16	30,19
Prueba de adaptabilidad	2	3,77
Prueba por competencias	9	16,98
Pruebas técnicas	2	3,77
TOTAL	53	100,00

Pregunta 12.

12. Cuántas entrevistas se realizan para un determinado cargo?						
RESPUESTA	No.	1 entrevista	2 entrevistas	3 entrevistas	4 entrevistas	5 entrevistas
Operativo	63	15	34	14		
Administrativo	64	14	15	24	8	3
Ejecutivo / Gerencial	73	12	12	24	14	11
No contesta						
TOTAL	200	21%	31%	31%	11%	7%

Pregunta 13.

13. Qué tipo de entrevista utiliza para los niveles:		
RESPUESTA	No.	%
OPERATIVO		
Entrevista Estructurada	24	27,91
Entrevista semi estructurada	20	23,26
Entrevista libre	23	26,74
Entrevista por competencias	19	22,09
TOTAL	86	100,00

RESPUESTA	No.	%
GERENCIAL		
Entrevista Estructurada	27	27,84
Entrevista semi estructurada	9	9,28
Entrevista libre	13	13,40
Entrevista por competencias	48	49,48
TOTAL	97	100,00

Pregunta 14.

14. Qué personas son las que realizan las entrevistas? Marque con una X		
RESPUESTA	No.	%
Encargado de Recursos Humanos	21	20,79
Encargado del área solicitante	13	12,87
Primero RRHH y después área solicitante	35	34,65
La letra c y una entrevista final con la Gerencia General	21	20,79
Área solicitante y después Gerencia General	11	10,89
TOTAL	101	100,00

Pregunta 15.

15. Qué tan efectivas cree usted que son las entrevistas que se realizan en su organización o empresa?		
RESPUESTA	No.	%
25%	3	4,29
50%	18	25,71
75%	42	60
100%	7	10
TOTAL	70	100,00

Pregunta 16.

16. Si utiliza entrevista por competencias, como identifica que competencias tiene el candidato?		
RESPUESTA	No.	%
Incidentes críticos	9	21,95
Establecimiento de casos	2	4,88
Método Hay	3	7,32
Análisis de Competencias duras y blandas	17	41,46
Diccionario interno de competencias	10	24,39
TOTAL	41	100,00

Pregunta 17.

17. Qué tan efectivas cree usted que son las pruebas psicológicas y psicotécnicas que aplican en su organización o empresa?		
RESPUESTA	No.	%
10%	1	1,75
25%	8	14,04
50%	15	26,32
75%	31	54,39
100%	2	3,51
TOTAL	57	100,00

Pregunta 18.

18. A parte de las entrevistas y pruebas que aplica para seleccionar al personal, utiliza algún otro método para elegir al candidato idóneo? Ejemplo: Assessment Center, prueba técnica, aplicación de caso		
RESPUESTA	No.	%

Assessment Center	26	42,62
Exposición de proyecto	2	3,28
Prueba Grafológica	1	1,64
Pruebas técnicas	20	32,79
Método Birkman	2	3,28
Aplicación de caso	4	6,56
Ninguna	6	9,84
TOTAL	61	100,00

Pregunta 19.

19. Si la respuesta anterior es Assessment Center, para que cargos utiliza esta técnica?		
RESPUESTA	No.	%
Operaciones	10	37,04
Administrativos	5	18,52
Mandos medios y altos	9	33,33
Todos los cargos	1	3,70
Oficial de Seguridad y Jefe de Riesgos	1	3,70
Concursos Internos	1	3,70
TOTAL	27	100,00

Pregunta 20.

20. El A.C. es organizado por:		
RESPUESTA	No.	%
El área de Recursos Humanos	26	70,27
El área requirente	7	18,92
Se contrata externamente	4	10,81
TOTAL	37	100,00

Pregunta 21.

21. Qué tipo de competencias evalúan en los A.C.?		
RESPUESTA	No.	%
Competencias Generales	12	23,53

Competencias específicas	16	31,37
Competencias Técnicas	12	23,53
Todas las competencias	11	21,57
TOTAL	51	100,00

Pregunta 22.

22. Cuál es el tiempo promedio que se toman para tomar la decisión en los cargos:						
RESPUESTA	No.	1 DÍA	2 DÍAS	MÁS DE 2 D	1 SEMANA	MAS DE 1 S
Operativo	60	11	4	6	17	22
Gerencial	53	6		1	6	40
No contesta						
TOTAL	113	15%	4%	6%	20%	55%

Pregunta 23.

23. Antes de tomar una decisión definitiva, se considera algún aspecto ético legal antes de tomar una decisión? Ejemplo: género, edad, creencia religiosa, etnia, etc.		
RESPUESTA	No.	%
Ninguno	32	66,67
Edad	9	18,75
Género	4	8,33
Demandas	2	4,17
Presencia, colegio del que viene	1	2,08
TOTAL	48	100,00

3.4.3.7 PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-

Pregunta 24.

24. En su organización o empresa, tienen un sistema de evaluación de desempeño individual?		
RESPUESTA	No.	%
SI	53	70,67
NO	18	24,00
No contesta	4	5,33
TOTAL	75	100,00

Pregunta 25.

25. Si su respuesta en la pregunta anterior es negativo, explique cómo se evalúa el desempeño del personal de la empresa. Con esta pregunta finaliza la encuesta. Gracias su ayuda.		
RESPUESTA	No.	%
En desarrollo de la herramienta	4	25,00
Evaluación de objetivos cumplidos	1	6,25
Ninguna	1	6,25
No se aplica	4	25,00
A los 90 días una evaluación del desempeño	6	37,50
TOTAL	16	100,00

A partir de esta pregunta la muestra baja a 53 empresas encuestadas, ya que 22 de ellas no realizan el proceso de evaluación en sus empresas.

Pregunta 26.

26. Cada qué tiempo se aplica la evaluación del desempeño en su organización o empresa?		
RESPUESTA	No.	%
Cada 6 meses	9	12,16
Anualmente	51	68,92
Otro:	14	18,92
TOTAL	74	100,00

El número de respuestas es de 74 ya que en la pregunta de la Pregunta 27 hubieron 4 empresas que no contestaron.

Pregunta 26.a.

26. a. Respuestas Opción Otros (aplicación de la Evaluación de Desempeño)		
RESPUESTA	No.	%
Trimestralmente medición de objetivos	1	5,00
Período de prueba	5	25,00
Para nombramiento	7	35,00
Bimensual	1	5,00

TOTAL	14	100,00
--------------	-----------	---------------

Pregunta 27.

27. En el proceso de evaluación de desempeño quiénes son los evaluados?		
RESPUESTA	No.	%
Todo el personal de la empresa	39	60,00
Niveles de Jefatura y Gerenciales	8	12,31
Niveles de Supervisión	7	10,77
Niveles Administrativos y Operaciones	11	16,92
TOTAL	65	100,00

Pregunta 28.

28. En el proceso de evaluación de desempeño quiénes son los evaluadores?		
RESPUESTA	No.	%
Jefes directos	32	52,46
Jefes y subalternos	9	14,75
Jefes, subalternos y pares	7	11,48
Jefes, subalternos, pares y clientes	8	13,11
Otros: Especifique	5	8,20
TOTAL	61	100,00

Pregunta 28. a.

28. a. Respuestas Opción Otros (Quiénes son los evaluadores?)		
RESPUESTA	No.	%
Autoevaluación	2	40,00
Director	1	20,00
Encargado de Recursos Humanos	1	20,00
Clientes externos	1	20,00
TOTAL	5	100,00

Pregunta 29.

29. Quiénes son los encargados de gestionar la evaluación del desempeño?		
	No.	%
Departamento de Recursos Humanos	44	75,86
Cada departamento se encarga de la evaluación de su equipo de trabajo	6	10,34
Consultores externos	2	3,45
Otros: Especifique	6	10,34
TOTAL	58	100,00

Pregunta 29.a.

29. a. Respuestas Opción Otros (Quiénes gestionan la evaluación?)		
RESPUESTA	No.	%
Director	1	16,67
Gerente General	2	33,33
Delegado del área	1	16,67
Departamento de Evaluación	2	33,33
TOTAL	6	100,00

Pregunta 30.

30. Qué formatos o herramientas de evaluación utiliza? Explique:		
RESPUESTA	No.	%
Diseñada por la organización	27	71,05
Emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales	1	2,63
Herramienta Electrónica	9	23,68
No existen parámetros establecidos	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Pregunta 31.

31. Cuáles son los aspectos que se evalúan?		
RESPUESTA	No.	%
Evaluación por objetivos	26	37,14
Evaluación por competencias generales	22	31,43
Evaluación por objetivos con competencias	19	27,14

Otro: Especifique	3	4,29
TOTAL	70	100,00

Pregunta 31.a.

31.a. Respuestas Opción Otros (Qué aspectos se evalúan?)		
RESPUESTA	No.	%
En base a los incidentes críticos de cada Director	1	33,33
Actividades cumplidas	1	33,33
Conocimientos	1	33,33
TOTAL	3	100,00

Pregunta 32.

32.Cuál es el objetivo de realizar una evaluación del desempeño?		
RESPUESTA	No.	%
Incremento salarial	10	10,31
Bonos o incentivos por cumplimiento de objetivos	14	14,43
Retroalimentación y desarrollo	35	36,08
Determinar las necesidades de capacitación y formación	24	24,74
Todas las anteriores	10	10,31
Otro: Especifique	4	4,12
TOTAL	97	100,00

Pregunta 32. a.

32.a. Respuestas Opción Otros (Objeto de la evaluación)		
RESPUESTA	No.	%
Mantenimiento de contrato	1	25,00
Ascensos	1	25,00
Cumplir con la normativa	1	25,00
Aspectos legales en relación al contrato de trabajo	1	25,00
TOTAL	4	100,00

Pregunta 33.

33. Para este proceso de Evaluación se da algún tipo de formación o preparación para los evaluadores?		
RESPUESTA	No.	%
SI	42	56,76
NO	15	20,27
No contesta	17	22,97
TOTAL	74	100,00

Pregunta 34.

34. Antes de iniciar con la Evaluación del desempeño, se realiza algún tipo de comunicación organizacional?		
RESPUESTA	No.	%
SI	43	58,11
NO	14	18,92
No contesta	17	22,97
TOTAL	74	100,00

Pregunta 34.a.

34.a. Respuestas Opción SI, (Comunicación Organizacional)		
RESPUESTA	No.	%
Correo electrónico de la organización	17	37,78
Intranet	5	11,11
Cartelera	3	6,67
Campañas informativas	14	31,11
Reunión con los involucrados	5	11,11
Comunicación escrita	1	2,22
TOTAL	45	100,00

Pregunta 35.

35. La evaluación del desempeño se realiza mediante formatos impresos o mediante algún sistema informático (intranet, internet).		
RESPUESTA	No.	%
Formatos impresos	25	51,02
Sistemas informáticos	19	38,78
Intranet	4	8,16
En implementación	1	2,04

TOTAL	49	100,00
--------------	-----------	---------------

Pregunta 36.

36. Quiénes son las personas que procesan los resultados de las evaluaciones de desempeño?		
RESPUESTA	No.	%
Recursos Humanos	49	85,96
Consultores externos	3	5,26
Otro	5	8,77
TOTAL	57	100,00

Pregunta 36. a.

36.a. Respuestas Opción Otros (personas que califican la evaluación)		
RESPUESTA	No.	%
Gerente General	2	40,00
Corporativo de la Transnacional	1	20,00
Automático	2	40,00
TOTAL	5	100,00

Pregunta 37.

37. Qué tipos de informes se genera para realizar el análisis de las evaluaciones?		
RESPUESTA	No.	%
Informe Individual	30	52,63
Informe Grupal	7	12,28
Ambos	20	35,09
TOTAL	57	100,00

Pregunta 38.

38. Después de impartida la evaluación del desempeño, utiliza la retroalimentación para los evaluados:		
RESPUESTA	No.	%
SI	41	55,41

NO	14	18,92
No contesta	20	25,68
TOTAL	75	100,00

Pregunta 38. a.

38.a. Respuestas Opción SI (Explique en qué forma se da la retroalimentación)		
RESPUESTA	No.	%
Individualmente	1	3,57
Jefe a subalterno	23	82,14
Entrevista	1	3,57
Recursos Humanos	2	7,14
Informalmente	1	3,57
TOTAL	28	100,00

Pregunta 39.

39. Para la retroalimentación de los evaluados existe algún tipo de entrenamiento a los evaluadores:		
RESPUESTA	No.	%
SI	20	27,03
NO	25	33,78
No contesta	30	39,19
TOTAL	75	100,00

Pregunta39.a.

39.a. Respuestas Opción SI (Entrenamiento a evaluadores)		
RESPUESTA	No.	%
Coach externo	2	10,53
Capacitación a las líneas directas	11	57,89
Individualmente	3	15,79
Reuniones de seguimiento con RRHH	1	5,26
Técnicas de retroalimentación	2	10,53
TOTAL	19	100,00

Pregunta 40.

40. Qué tipo de dificultades ha podido identificar en el proceso de evaluación del desempeño?		
RESPUESTA	No.	%
Subjetividad de la evaluación	38	24,36
Falta de tiempo para hacer la evaluación	19	12,18
A las jefaturas no les gusta evaluar	25	16,03
A los evaluados no les gusta ser evaluados	13	8,33
La parte operativa es pesada de evaluar por el número de empleados	21	13,46
Los empleados son numerosos y se pierden los formatos	5	3,21
Ausencia de beneficios de la evaluación	13	8,33
Es una evaluación de trámite (por cumplir con el proceso)	20	12,82
Otro	2	1,28
TOTAL	156	100,00

Pregunta 40.a.

40.a. Respuestas Opción Otros (Dificultades en el proceso de evaluación)		
RESPUESTA	No.	%
Falta de seguridad en los planes de desarrollo	1	50,00
La herramienta está evolucionando	1	50,00
TOTAL	2	100,00

Pregunta 41.

41. Se tiene previsto hacer mejoras sustanciales a corto plazo en el proceso de evaluación?		
RESPUESTA	No.	%
Pasar de evaluación a gestión del desempeño	16	20,25
Realizar seguimiento o coaching	18	22,78
Realizar evaluaciones por objetivos	14	17,72
Realizar evaluaciones por competencias	8	10,13
Implementación de indicadores mediante Score Card	21	26,58
Otros: especifique	2	2,53

TOTAL	79	100,00
--------------	-----------	---------------

Pregunta 41.a.

41. a. Respuestas Opción Otros (Mejoras a corto plazo en proceso de Evaluación)		
RESPUESTA	No.	%
Automatización de la herramienta	1	20,00
Realizar evaluaciones 180°, puestos estratégicos	1	20,00
Se está buscando alternativas	1	20,00
Siempre se está haciendo mejoras	1	20,00
Se espera cambios en la normativa	1	20,00
TOTAL	5	100,00

La aplicación de la metodología empleada y la tabulación de la encuesta con los resultados, permitió analizar y obtener la conclusión de esta investigación.

El análisis de los resultados se ampliara en el siguiente capítulo en donde se logró evidenciar, rápidamente que 62 empresas de las encuestadas, cuentan con un departamento de Recursos Humanos, y que es el primer paso para alcanzar ser parte de la estrategia corporativa.

4 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El rol de Recursos Humanos a partir de los años 80 pasó de ser una Dirección de Personal a ser una Dirección de Recursos Humanos (Puchol, 2003), es así que de la investigación realizada se evidenció que así como existen empresas u organizaciones en las cuales la Gestión de Recursos Humanos juega ya un papel fundamental en las Estrategias Organizacionales; también existen empresas donde esta gestión sigue siendo administrativa, micro organizacional, (Puchol, 2003) dejando de lado la parte de Desarrollo de Recursos Humanos.

Hoy en día la tendencia que marca la Gestión de Recursos Humanos es convertirse en socio estratégico (Ulrich & Brockbank, 2006) como se encontró en algunas empresas de la muestra, no solamente transnacionales y/o multinacionales, sino también en empresas locales, nacionales.

A continuación se realizará un análisis de las prácticas que las empresas u organizaciones, aplican hoy en día, si han evolucionado o no ante el contexto citado anteriormente.

4.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA SOBRE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La encuesta se dividió en tres partes: la primera, que conforman tres preguntas es de orden general, principalmente para conocer si la empresa cuenta o no con una unidad especializada de Administración de Recursos Humanos y, esta pregunta se la hace, por cuanto, en la década de los años 70 si bien se empieza a utilizar el término de Administración de Recursos Humanos (Dessler y Varela, 2004) dependían de los departamentos Administrativos, Financieros o Contables y en algunos casos del área de Producción.

Es así que la primera pregunta es de vital importancia para poder determinar si la encuesta será de utilidad o no en esa determinada empresa encuestada. Por lo que de las 75 empresas encuestadas, el 62% que equivale al 82,67% de la muestra contesta que “su empresa” SI cuenta con una Unidad o área especializada de Recursos Humanos, frente a 13 empresas (17,34% de la muestra) que manifiestan que la empresa no cuenta con una unidad o área especializada de Recursos Humanos, (como se visualiza en el Gráfico No. 2) número y porcentajes que nos hacen ver que la tendencia en el mercado y en las empresas es el contar con una unidad especializada de Recursos Humanos; tendencia que ha ido evolucionando en forma ascendente desde la década de los 80 (Puchol, 2003). “ *Ibíd* ”Es así que de un manejo micro organizacional netamente administrativo, los Recursos Humanos pasa hacer macro organizacional, dinámico y transformador.

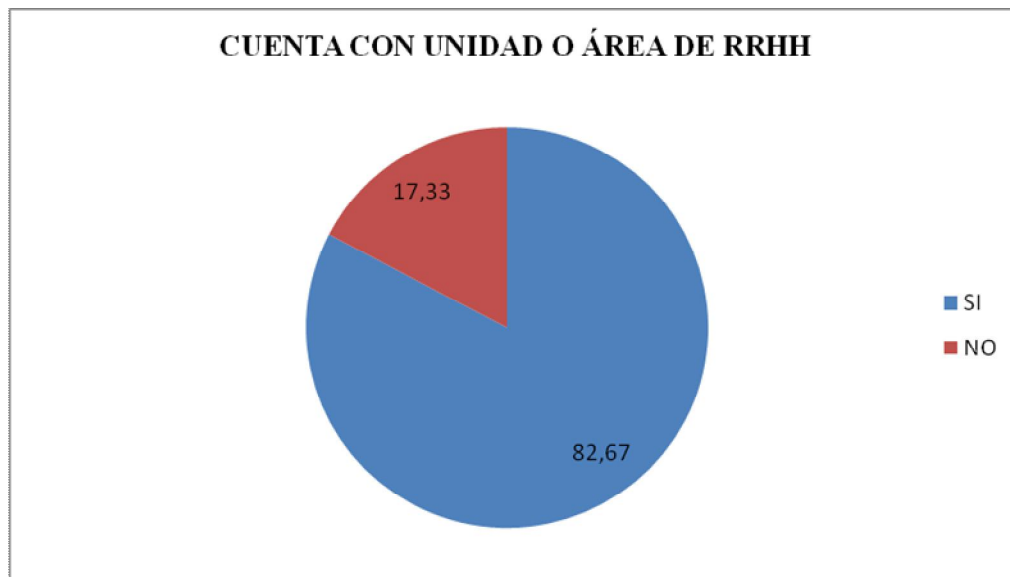
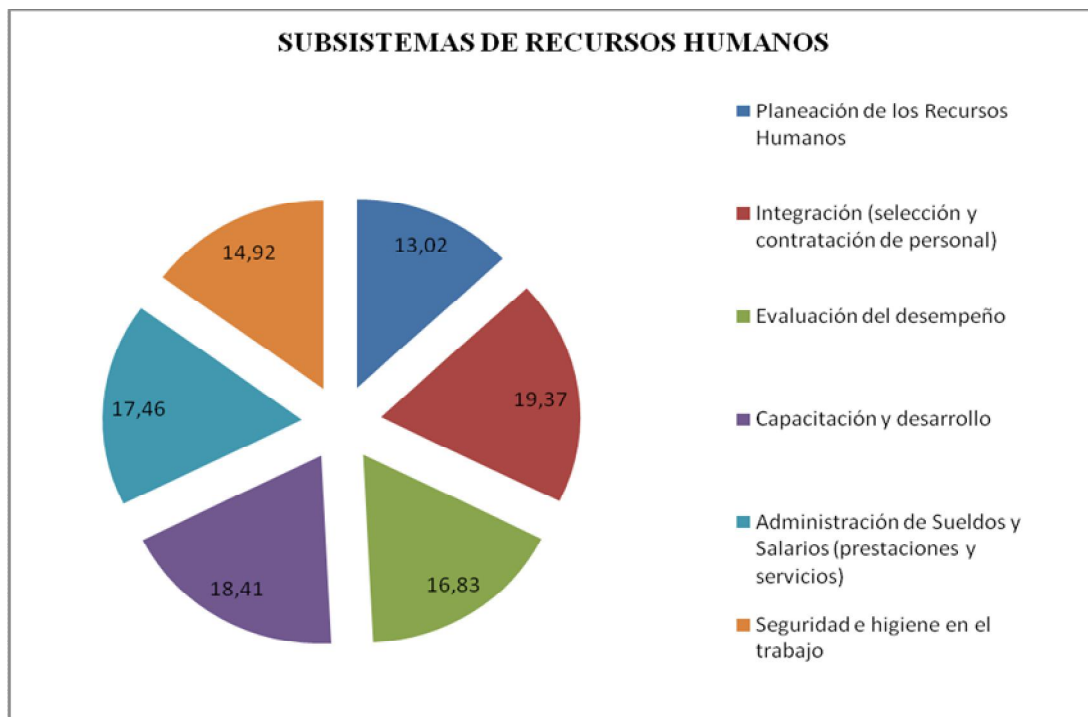


Gráfico No. 2

A su vez, se encontró que las empresas que respondieron afirmativamente que si cuentan o tienen una unidad o área especializada en Administración de Recursos Humanos, en una media sobre el 50% de estas empresas, manifiestan que manejan los

subsistemas de planeación de Recursos Humanos, Integración (Selección y Contratación de Personal); Evaluación del Desempeño; Capacitación y Desarrollo; Administración de Sueldos y Salarios (prestaciones y servicios) y, una área de Seguridad e Higiene en el Trabajo, como muestra la gráfica No. 3, todo lo cual nos ratifica lo que Chiavenato (2011) divide al Sistema de Administración de Recursos Humanos en 5 subsistemas, así como Hellriegel *et ál* (2002) que manifiesta en la página 25 de esta investigación. Tanto ha llegado la importancia que actualmente tiene el área de Recursos Humanos en la empresa y, es más, esta área se ha profesionalizado con el aporte de las universidades del País que en su pénsum formativo tienen carreras especializadas como Psicología Industrial, Administración de personal, Psicología Organizacional y que, además los profesionales de estas ramas son absorbidos por el mercado de trabajo, por lo positivo que representan para la empresa u organización para la cual prestan sus servicios.



Gráfica No. 3

Si bien lo anterior es muy positivo y refuerza nuestro criterio de que la unidad o área especializada de Administración de Recursos Humanos, no solamente es un Administrador de Personal sino que se ha convertido en un socio estratégico, como lo establece Ulrich (2004) y mantiene esta idea Alles (2006) para que la gestión de Recursos Humanos tenga un aporte significativo en la toma de decisiones. Sin embargo se puede determinar con esta investigación que todavía los procesos de Recursos Humanos están manejados por áreas no especializadas en el tema, como las áreas Financieras, Administrativas, de Operaciones, e inclusive la Gerencia General, como se anota en líneas anteriores.

4.2 ANÁLISIS PARTICULARIZADO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA SOBRE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las prácticas de selección de personal que abarca desde el reclutamiento, la selección, la contratación y la integración de personal, como lo definen García *et ál* (2001) o Mondy (2010) que menciona que la selección es el proceso de elegir al mejor candidato que con el acoplamiento adecuado, alcanza la meta del proceso de selección. Es de esta definición de autores que la Selección de Personal es de vital importancia para cualquier empresa u organización, incorporar un miembro nuevo al equipo de la empresa es decisivo y, porque no decirlo, de suma importancia, y esto, porque todo el esfuerzo de una empresa o institución estará reflejado en la gestión de su recurso humano, el mismo que es gran parte del soporte empresarial.

Al definir incorporar un nuevo elemento a la empresa o institución, se debe pensar que se está realizando una inversión y como esta persona puede aportar valor a la organización y optimizar los resultados de la misma, al no haber sido bien seleccionado, Gómez-Mejía y otros (2008) mencionan que podría ocurrir no considerar necesidades de trabajo futuras o

caer en despidos innecesarios y no estar alineados a los objetivos de la empresa. De ahí que en la actualidad el subsistema de selección de personal tiene que emplear las técnicas y procedimientos más idóneos para realizar una buena selección, utilizando herramientas como las que nos menciona Castillo (2006): Hoja de vida, entrevista, pruebas de habilidades cognitivas y psicométricas, test de personalidad, entre otros que menciona.

Se evidenció en esta investigación que 61 organizaciones (Pregunta 2) tienen implementado el subsistema de Selección., con lo que se manifiesta la gran importancia que tiene para la mayoría de empresas este subsistema y más adelante se determinó que tipo de herramientas son las más utilizadas para la efectividad de este subsistema. Alles (2006) nos enfatiza la importancia de la selección de personal y que métodos y/o técnicas se puede emplear para su efectividad.

4.2.1 ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para conocer que prácticas de selección de personal utilizan las empresas en el medio, se realizó esta investigación con una muestra de 75 empresas del medio, a las cuales, en primer término se les preguntó en la pregunta No. 4, cuáles procedimientos utilizan para el reclutamiento de personal, puesto que se conoce que al iniciar un proceso de selección el responsable de este proceso, activa fuentes de reclutamiento tanto internas como externas; para considerar candidatos internos debe haber un inventario previo de calificaciones, Dessler (2001) nos explica cómo se debe desarrollar este inventario considerando puntos como el desempeño anterior, grado de estudios, viabilidad del ascenso, entre otros factores que se deben medir para determinar un reclutamiento interno y en el caso del reclutamiento externo Dessler (2001) menciona los anuncios en el periódico, referidos, centros de enseñanza superior, oficinas privadas de empleo; lo que a

la práctica y experiencias de la autora de esta investigación son los métodos más utilizados en nuestro medio. Es así que en la investigación se demostró que las empresas encuestadas utilizan en mayor porcentaje (el 29,27% de la muestra el procedimiento que se lo conoce con el nombre de “referidos”); seguido por las Bolsas de Trabajo en línea (22,93% de la muestra) (conforme se muestra en el gráfico No. 4) si bien, la fuente de reclutamiento externa conocida con la denominación de “referidos” es la más utilizada, con esto se obtiene referencias de primera mano de los candidatos, tanto en el aspecto laboral como de la idoneidad personal. Sin embargo de los resultados, se encuentra que una fuente externa que está cobrando relevancia y reporta un crecimiento acelerado es el de la bolsa de trabajo en línea que utilizan plataformas tecnológicas, en decremento de las publicaciones en medios de comunicación masiva (21,46%), que era la fuente de reclutamiento más utilizada, pero así mismo es la más costosa, teniendo que la bolsa de trabajo en línea en un 50% no tienen costo y en el otro 50% es un menor costo comparativo y permite la posibilidad de buscar uno o más perfiles requeridos.

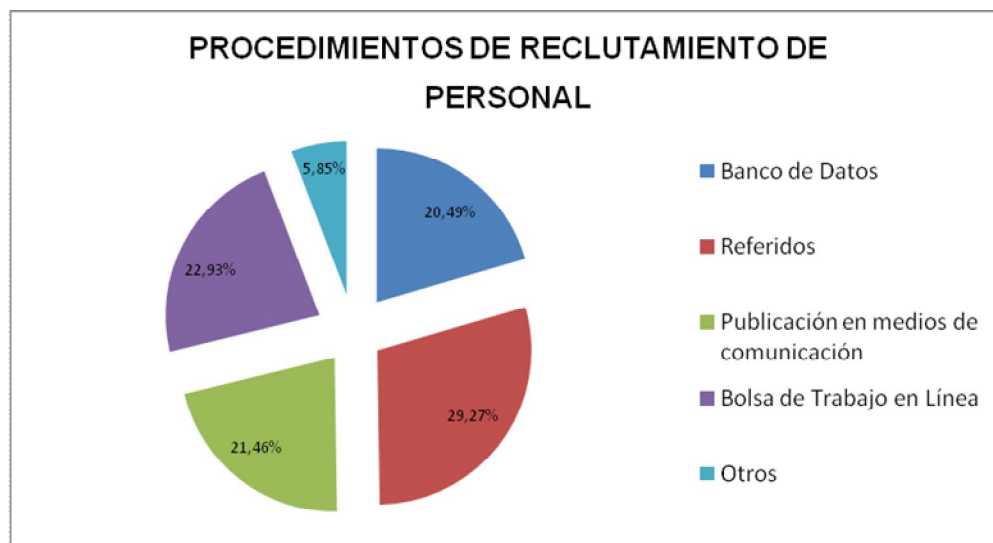


Gráfico No. 4

Otra fuente que está cobrando auge en el medio empresarial es la contratación de empresas consultoras, y dentro de estas la utilización de lo que se conoce como Headhunting (Casa de Talentos), o sea la búsqueda de personal especializado directamente en otras empresas (Puchol, 2003).

En el tema del reclutamiento y selección de personal, en la pregunta 5, se consulta si las empresas lo realizan con la unidad especializada de la empresa o contrata una consultoría externa; obteniendo como respuesta que para niveles de jefatura o Gerencia en un 67,86% utiliza la unidad especializada de la empresa y el 32,14% contrata consultoría externa, especialmente en los primeros niveles de la jerarquía empresarial. En cambio, para los niveles operativos, de supervisores y mandos medios, la empresa utiliza su unidad especializada y en contados casos contrata consultoría externa, que no llega al 7% de la muestra. Esto demuestra que las empresas tienen confianza en los procesos que realiza su unidad de Recursos Humanos.

Ulrich y otros (2003) hacen énfasis en la transformación que se ha visto en la gestión de Recursos Humanos, la competencia, la universalidad y el cambio continuo en los mercados y la tecnología. Las empresas y las organizaciones tienen el desafío constante de la innovación y estar en la vanguardia de la tecnología, y para esto es necesario un recurso humano alineado a los objetivos y a las estrategias organizacionales, y es aquí donde la gestión de Talento Humano juega un papel fundamental. Al ponderar los resultados que arrojan las respuestas 5 y 6 es claramente evidente el cambio que se ha operado en las empresas en el Ecuador (80% del reclutamiento y la selección para todos los niveles de la empresa sean estos gerenciales, de jefatura, supervisión u operativos, lo realizan a través de la unidad especializada de la empresa, y únicamente el 20% lo hacen a

través de consultoría externa). Lo anterior se puede evidenciar claramente en el Gráfico No. 5.

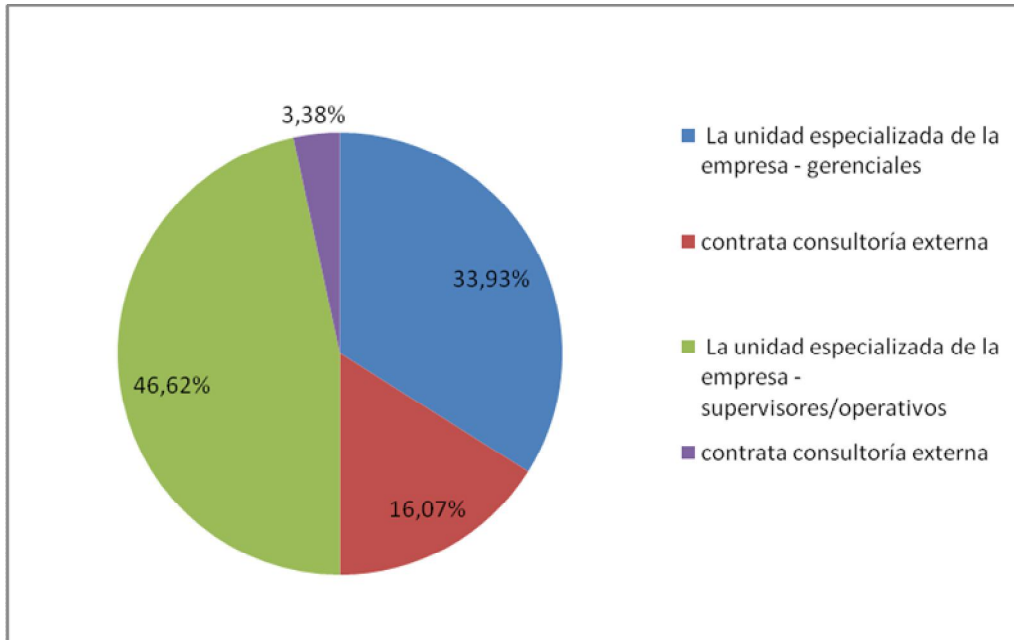


Gráfico No. 5

En la pregunta 7, sobre con qué persona o área revisa el perfil del cargo antes de iniciar una búsqueda, es comprensible que el 77,19% de la muestra manifiesta que lo realizan con el responsable de la unidad requirente ya que es importante establecer pautas básicas para el escogitamiento del nuevo empleado y dentro de estas pautas básicas está el perfil de cargo, en el que se definen las tareas, funciones y responsabilidades del puesto, los conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes esperadas del candidato y quien conoce mejor estas necesidades es el jefe inmediato, quien está diariamente en contacto con sus supervisados.

Es importante también mencionar que existe todavía un 22,81% que lo realizan con las áreas gerenciales y administrativas, cualquiera que sea el perfil a buscar. Sin embargo el que el Gerente General de la empresa forme parte del levantamiento del perfil es parte

importante para la búsqueda del candidato idóneo, ya que la visión de la posición la está estableciendo de forma estratégica y de otra naturaleza que se requiere para la posición.

En los resultados de la investigación, se encuentra que para la selección de personal, el selector o el responsable del área se vale o utiliza, diferentes técnicas para lograr una selección de personal acorde a los requerimientos de la organización, estas técnicas han evolucionado a través del tiempo, igual que su validez. Los resultados de la investigación visualizan las diferentes técnicas que se utilizan en el proceso de selección encontrándose que la tendencia generalizada es de la selección de personal por competencias y utilizan modernas técnicas y herramientas como el Assessment Center.

En la psicología laboral el concepto de competencia surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados, para que las empresas y los propios empleados puedan alcanzar altos niveles de productividad y resultados.

Al analizar los resultados de la muestra en la pregunta 8, (Qué técnicas utiliza para la selección de personal en su organización) se inclinan a indicar que cada vez las técnicas utilizadas para la selección de personal tienen mayor peso las que se basan en las que permiten medir las competencias laborales de una persona y es así que el 24,55% de las respuestas manifiestan que la técnica que utilizan es la entrevista por competencias; y el 27,23% a las entrevistas técnicas para evaluar conocimientos, que no es otra cosa que el medir que competencias técnicas o específicas es capaz de demostrar una persona frente a los requerimientos de su futuro puesto o actividad laboral, frente a los tradicionales test psicométricos que su frecuencia de uso es el 20,98% seguido de las pruebas de personalidad que lo utilizan en un 18,30%; como se puede apreciar en la Gráfica No. 6.

Hasta inicios de la década de los 70, Tobón (2006) manifestó que se debía por sentada la validez absoluta de los test psicométricos y de las pruebas de personalidad y proyectivas, como predictivas del comportamiento futuro en un trabajo, pero en 1973 David McClelland, (Tobón, 2006) publica lo que hoy se conoce como las competencias laborales, las que sí pueden predecir el comportamiento y la trayectoria que puede tener una persona en cualquier campo de sus actividades y por ende en su actividad laboral. Las investigaciones y trabajos de David McClelland (1917 – 1998) derivan a la definición de competencias como apoyo a la gestión estratégica de la organización (Tobón, 2006).

De los conceptos de “competencias” que han dado varios autores, se concluye que esta es la unión de conocimientos, actitudes y habilidades de la persona, que se manifiesta en conductas o comportamientos, que hacen que la ejecución de sus actividades o trabajos, sea realizada en forma exitosa. (Palomo V., S/A).

Alles (2009) manifiesta que la competencia como características de personalidad son las que resaltan del comportamiento que generan un desempeño en el puesto de trabajo. De la investigación realizada y por experiencias de la autora de la presente investigación, existen empresas en el medio ecuatoriano que la selección de personal la realizan de acuerdo a una evaluación por competencias o entrevistas por competencias, ya sea utilizando métodos de reconocidos autores como Martha Alles, las 67 competencias de Lominger o el Método de Hay Group, de acuerdo a una investigación realizada en el libro de Investigación en Administración en América Latina, donde hacen una investigación sobre habilidades, características y competencias gerenciales y de liderazgo entre las cuales están el modelo de competencias de Lominger, el modelo de Hay Group y el modelo de Martha Alles; se puede establecer que son utilizados inclusive a nivel de América Latina. O que gracias a estos autores realizan su propio modelo de competencias.

Esta entrevista en ocasiones va acompañada de la entrevista técnica que generalmente es usada para puestos que requieren conocimientos específicos, que para este tipo de técnica no se pudo evidenciar a lo largo de esta investigación algún autor que profundice sobre formas o métodos de realizar este tipo de entrevistas, lo que las empresas utilizan es el perfil de puesto y que, adicionalmente, es importante como criterio de la autora de esta investigación y de acuerdo a la experiencia mantenida en el campo laboral, mantener una entrevista con el jefe o gerente del departamento donde se presenta la vacante, y conocer puntos clave que ayuden a este tipo de entrevista.

Además de utilizar estas técnicas de entrevistas, se refuerza con pruebas psicométricas con la finalidad de medir sus capacidades intelectuales y los rasgos de personalidad que tienen los candidatos para determinar si las condiciones laborales estarían acorde a la manera de ser del candidato.

Las pruebas de personalidad en cambio, Mondy y Noe (2005) manifiestan que son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona. Estas pruebas revelan (*"Ibíd"*) las necesidades, actitudes, motivaciones y tendencias del comportamiento de cada persona. Que de la investigación realizada, estas pruebas de personalidad suelen reforzar las entrevistas por competencias ya que existen competencias de personalidad (Alles, 2006) que se traslapan con este tipo de pruebas. Las pruebas de personalidad no deben ser una condición básica para contratar o no contratar a determinado candidato, porque el resultado de estas dependerá del estado de ánimo de la persona y más bien debe ser considerado como parte del análisis en conjunto con los otros métodos de evaluación.

Las empresas utilizan la mayor cantidad de técnicas para seleccionar, con la finalidad de no realizar una mala selección o no caer en el sesgo que puede el

seleccionador al realizar solamente una o dos entrevistas, y así poder alinearse a los objetivos estratégicos de la organización o empresa.

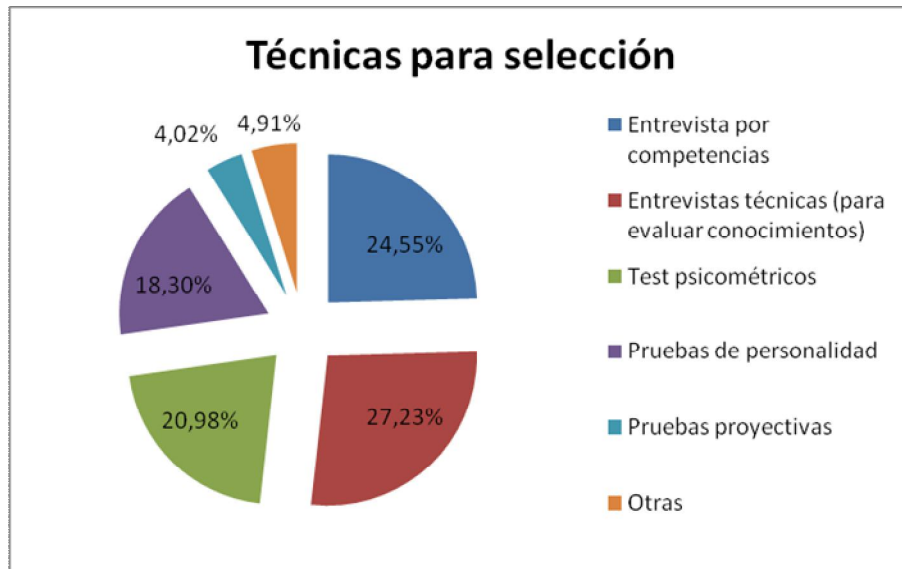


Gráfico No. 6

Otras técnicas que utilizan las empresas en la selección de personal, y cada vez con más preferencia, es el denominado Assessment Center o Entrevista Situacional (8.a.): el 27,27% contestaron sobre el uso de esta técnica y los test de confiabilidad e integridad con un 18,18%, que en muchos casos, se soportan con la prueba del polígrafo.

El Assessment Center es una técnica desarrollada para medir las competencias que por medio de dinámicas de grupo o individuales diseñadas para el puesto al que aplican ya sea por motivos de contratación, promoción o reubicación. (Equipo Vértice, 2004)

Al utilizar esta técnica se puede evaluar (Equipo Vértice, 2004) la separación que puede existir entre los recursos aportados por el candidato y la habilidad para ponerlos en marcha según las circunstancias.

Dentro de las técnicas que utilizan las empresas para la selección de personal en sus organizaciones, pregunta No. 9, están las pruebas psicométricas, las mismas que son proporcionadas por un proveedor independiente en un porcentaje de un 54,67% y no son proporcionadas por un proveedor según el 33,33% de los encuestados, asumiendo que cada una de estas empresas tiene sus propias baterías de pruebas y, además, en la pregunta No. 10, nos indican que el proveedor les proporciona las pruebas psicométricas en servicio en línea en un porcentaje del 43,24% y en papel y lápiz el 25,68% , asumiendo que el 31,08% no utilizan ninguna herramienta de medición.

El tipo de pruebas que son proporcionadas por los proveedores (pregunta No. 11) en su mayor número son pruebas de personalidad (41,51%), pruebas psicométricas (30,19%), pruebas por competencias (16,98%) y el restante 11,32% lo ocupan el test de honestidad, las pruebas de adaptabilidad y las pruebas técnicas.

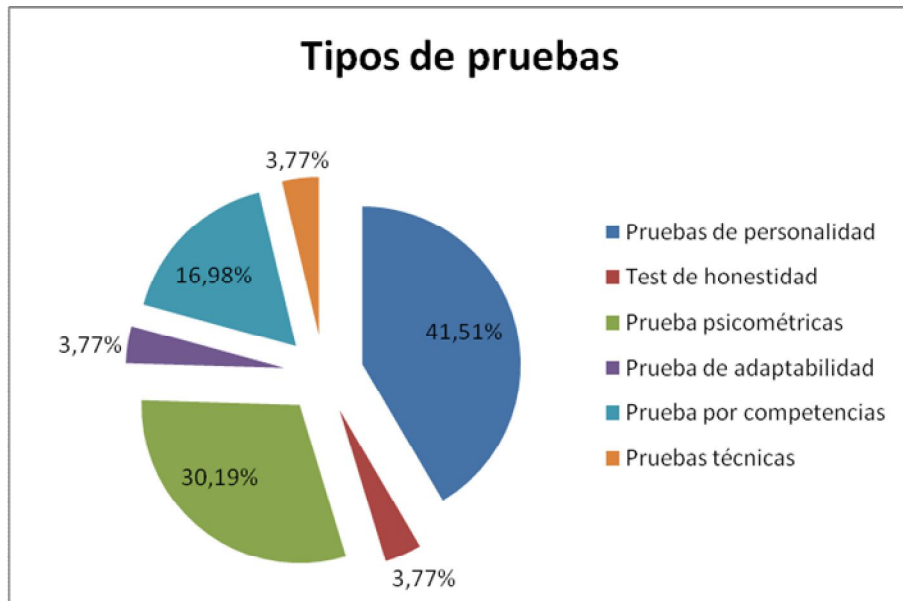


Gráfico No. 7

Como se puede demostrar, existe una tendencia muy marcada de utilizar cada vez más las pruebas por el sistema de servicio en línea, sistema que determina un sistema considerable tanto en tiempo como en dinero, la automatización permite contar con los resultados casi en forma inmediata y evita los errores involuntarios que puede cometer la persona que evalúa las pruebas. Inclusive, este servicio en línea, permite a los candidatos contestar las pruebas o cuestionarios desde su casa o sitio de trabajo, lo que demuestra una gran evolución en la administración y en el resultado de las pruebas.

Si bien han evolucionado las técnicas utilizadas para la selección de personal, las entrevistas, siguen siendo el medio o el método más utilizado en el proceso, no existe preferencia por el tipo de entrevista y esto se nota con más énfasis en la selección de puestos a nivel operativo; nivel en el cual existen porcentajes muy similares, salvo en la selección de niveles gerenciales en los que tiene mayor peso la entrevista por competencias, según manifiestan los encuestados al decir que utilizan este tipo de entrevista en un 50% de los casos.

Sobre las personas que realizan las entrevistas en los procesos de selección el 34,65% de las contestaciones a la encuesta en la pregunta No. 14, determinan que primero realizan la entrevista el área de Recursos Humanos y después el área solicitante, seguido de que la gente luego de realizada la entrevista con estos dos áreas tienen una entrevista final con la Gerencia General, según lo manifestado por el 20,79% de las contestaciones y en igual porcentaje manifiestan que únicamente realiza las entrevistas el encargado de Recursos Humanos.

En esta pregunta se analizó la importancia que las empresas tratan al proceso de selección, y que dependerá el tamaño de la empresa, ya que de la investigación realizada las pequeñas y medianas empresas, entrevista el encargado de Recursos Humanos y el Gerente General y en las grandes empresas pasan por más número de entrevistas, considerando así y de acuerdo a la pregunta 15, sobre la efectividad de las entrevistas que se realizan en su organización o empresa, el 60% de los participantes en la encuesta contestan que la efectividad de las entrevistas alcanzan el 75%; seguido de un 25,71% que consideran que la efectividad es del 50%. El 10% considera que la efectividad llega al 100%.

Para que una entrevista de selección de personal tenga el éxito deseado, se deben considerar métodos y técnicas para que este proceso pueda o no ser el decisivo para contratar o no y establecer una guía al entrevistador o entrevistadores que no conocen estas prácticas y que pueda abordar los puntos claves y concretos el momento de la entrevista. Existen varios tipos de entrevistas que pueden ser utilizados, Dessler (2001), establece varios tipos, como la entrevista no estructurada, entrevista estructurada o dirigida, las situacionales, secuenciales, con jurado, bajo presión y de evaluación. De estas se desprende que la mejor efectividad tiene (Mondy & Noe, 2005) es la estructurada, considerando que del análisis de *“Ibíd”*, las entrevistas no han sido un indicador eficiente el momento de la toma de decisiones.

Analizando las respuestas a la pregunta No. 16 de la encuesta, se determina que el 41,46% de las empresas encuestadas utilizan el análisis de competencias duras y blandas para determinar con que competencias cuentan los candidatos. Esta técnica de entrevista determina un análisis general del candidato en el que se considera los conocimientos técnicos o profesionales de la persona para la realización de una tarea; siendo las destrezas

y habilidades que tiene una persona para el adecuado desarrollo de una tarea, siendo esta medición el análisis de competencias blandas. El 24,39%, para los mismos propósitos se vale del diccionario interno de competencias; y el 21,95% utilizan la técnica de los incidentes críticos siendo los incidentes críticos sucesos de la práctica profesional por lo general inesperados que exigen improvisar una respuesta, en general, de forma rápida, siendo su análisis una herramienta para mejorar a calidad del trabajo y prevenir errores.

Analizando los resultados de las preguntas No. 14 y No. 16, Palomo (2013) recomienda que cuando se realizan varias entrevistas o van a intervenir varios entrevistadores se deben evaluar todas las competencias y que es conveniente que se repitan ciertas competencias específicas en las entrevistas, adicionalmente Palomo (2013) también menciona que se debe profundizar en una competencia en particular, de este modo se puede llegar a una efectividad en la entrevista y considerar al candidato adecuado para la organización.

En cuanto a la pregunta No. 17, sobre la efectividad de las pruebas psicológicas y psicotécnicas que aplican en las empresas o instituciones participantes en la encuesta, el 54,39% de la muestra manifiestan que tienen un 75% de efectividad; el 26,32% responde que esta efectividad es del 50% y únicamente el 3,51% se inclina por el 100% de efectividad.

La efectividad de las pruebas psicotécnicas y psicológicas que se aplican en los procesos de selección, por la investigación y la entrevista realizada a los ejecutivos que realizan la selección de personal y de la práctica de la autora de la presente tesis, estas pruebas deberían ser un soporte o una ayuda dentro de todo el proceso de selección. Y es así que las respuestas dadas a la pregunta No. 18, corrobora lo anotado y se encontró que

aparte de las pruebas y entrevistas que se utilizan en los procesos de selección también se aplican otra técnicas, teniendo el mayor peso el Assessment Center con el 42,62% y las pruebas técnicas el 32,79%, sin desconocer que algunas de las empresas participantes utilizan la aplicación de un caso propuesto con un 6,56% de aplicación.

Según las respuestas dadas a la pregunta No. 19, la técnica del Assessment Center se utiliza de preferencia en la selección de cargos Operativos y de mandos medios y altos, con el 37,04% y el 33,33% respectivamente, seguido de los cargos administrativos con el 18,52%.

Con la utilización del Assessment Center, básicamente se evalúan competencias generales, específicas y técnicas (Alles, 2009), teniendo el mayor peso la evaluación de las competencias específicas del cargo con el 31,37%, de acuerdo a los resultados de la pregunta No.21. De acuerdo a las respuestas dadas en la pregunta No. 20 y que se puede evidenciar en el Gráfico 8, el Assessment Center es organizado por el área de Recursos Humanos con un peso de 70,27%, seguido por el área requirente con el 18,92% y la contratación de asesoramiento externo en un porcentaje del 10,81%. Se debe puntualizar que únicamente el 50% de las empresas encuestadas utilizan el Assessment Center.

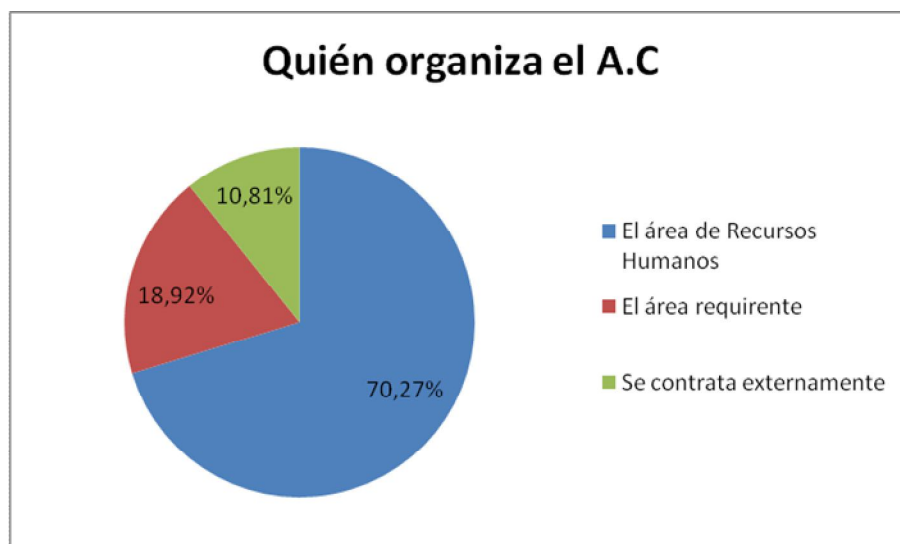


Gráfico No. 8

El Assessment Center se ha convertido en una herramienta muy valiosa (Potenza, 2013) en donde se utiliza para realizar una radiografía individual de las competencias y capacidades de los candidatos. Potenza (2013) conceptualiza como una metodología que es un tanto más objetiva y reduce el riesgo de error en el momento de tomar la decisión de contratación. El Assessment Center tiene como ventajas dentro del proceso de Selección (Equipo Vértice, 2007) que evalúa uniformemente a todos los participantes, incorpora la valoración de la inteligencia emocional y las conclusiones tienen un amplio espectro. Esta técnica de Evaluación para la selección de personal es aplicable a todos los miembros de una organización, (Equipo Vértice, 2007) sin embargo en el medio laboral y de acuerdo a la investigación se la aplica más para la contratación de personal de mandos medios y gerenciales.

Al investigar sobre el número de entrevistas que se realiza, Pregunta No. 12, y el tiempo que demandan para tomar una decisión, Pregunta No. 22; las respuestas dadas en la pregunta No. 12, para determinar el número de entrevistas que se realiza para un determinado cargo, se encontró un promedio de dos a tres entrevistas dependiendo si el cargo es operativo, administrativo o ejecutivo, aumentando el número de entrevistas, que en algunos casos para los cargos ejecutivos o gerenciales puede ir entre 4 a 5, en donde el tiempo promedio que se toman para una decisión de contratación, puede ser desde un día a más de una semana, de acuerdo a los resultados arrojados en la pregunta No. 22, que de igual forma, como se da a notar en el número de entrevistas la decisión varía de acuerdo al nivel del cargo, siendo los operativos con un promedio menor y los ejecutivos o gerenciales, con un tiempo mayor, como se demuestra se toman más de una semana para la decisión.

Se debe indicar que no todas las empresas encuestadas realizan el mismo número de entrevistas para un determinado cargo o el tiempo promedio para tomar la decisión en una selección de personal es igual.

En un análisis del porcentaje de efectividad de una contratación exitosa, Mondy & Noe (2005) indica que el 14% se puede dar por una entrevista y un currículum, pero el 75% de efectividad si las pruebas demuestran que las habilidades y la personalidad de un candidato son alineados a la organización.

Los ejecutivos de Recursos Humanos puede participar de todas las etapas de las entrevistas hasta la decisión final (Mondy & Noe, 2005) sin embargo el momento de tomar la decisión sobre todo en cargos de niveles altos, debería ser el gerente de área o departamento.

Uno de los temas que más controversia causa en la toma de una decisión definitiva en los procesos de selección, son los que tienen que ver con algunos aspectos éticos o de discriminación; en la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el Artículo 11 prohíbe todo tipo de discriminación y esta puede ser sancionada en el caso de infringir esta normativa. Este tema se lo encuentra en la pregunta No. 23 que analiza si se considera algún aspecto ético para tomar alguna decisión definitiva en la selección de una persona para un cargo, como son los aspectos de género, edad, filiación política o religiosa, entre los principales.

Las respuestas dadas a la pregunta No. 23 determinan, que si bien es cierto el 66,67% de los encuestados no considera ningún aspecto ético o discriminatorio para tomar una decisión, sin embargo el 18,75% manifiestan que si consideran la edad y el 8,33% respecto al género para una decisión definitiva, pero dan una explicación del porque hacen

esta consideración y es que consideran la edad y el género en relación a las tareas y muchas veces al peligro que entrañan la ejecución de estas en un puesto.

Algunos autores citados en la presente investigación como Porret (2012), Dessler (2001), Equipo Vértice (2007) comentan que en el mundo globalizado en el que vivimos cada vez se hace más imperativo la participación de todo el colectivo social, es decir sin discriminación alguna.

El 4,17% de las empresas encuestadas que contestan a esta pregunta manifiestan que para una decisión definitiva si considera los aspectos o antecedentes judiciales que puede tener un candidato.

Para Mondy & Noe (2005) la investigación de antecedentes y verificaciones profesionales, es importante para la contratación de mejores candidatos, así también “*Ibíd.*” se puede dar por la naturaleza de las tareas del puesto y la relación con los clientes. Para poder realizar este tipo de investigaciones y estar amparado legalmente, se debe hacer firmar una autorización para verificación de sus antecedentes históricos.

4.2.2. ANÁLISIS SOBRE LAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el tercer subsistema de Recursos Humanos, Alles (2013) manifiesta que después de realizar los descriptivos de puestos, se selecciona a los nuevos colaboradores, se evalúa el desempeño y se realizan los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas, en donde cada una de las partes se va relacionando para ir fortaleciendo aquellos principios organizacionales de atraer, retener, motivar y desarrollar

al recurso humano potencial de la organización, comunicándoles la forma como están desempeñándose en su trabajo y estableciendo un plan de mejora o desarrollo. (“*Ibíd*”)

Bajo esta óptica, en este punto, la investigación va encaminada a conocer las prácticas de evaluación del desempeño, que aplican las empresas e instituciones que conforman la muestra, y una de las primeras inquietudes fue el conocer si éstas tienen o no un sistema de evaluación de desempeño individual.

A esta pregunta, asignada con el No. 24 de la encuesta, de las 75 empresas o instituciones encuestadas, el 70,67% manifiestan que si tienen un sistema de desempeño individual, y el 24% no lo tienen y solo el 5,33% no contesta; este resultado (Gráfico 9) nos indica que un alto porcentaje de las empresas de la muestra, y porque no decirlo, del universo empresarial si aplica un sistema de evaluación individual.

El enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas, cuando éstos existen en una organización, (Mondy & Noe, 2005) se centra en el empleado individual.

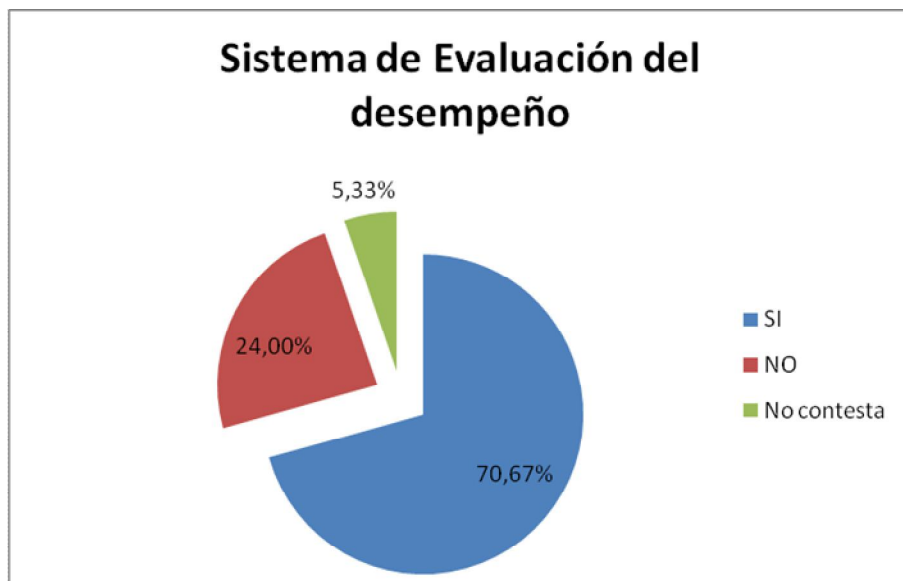


Gráfico No. 9

La evaluación del desempeño es parte de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Alles, 2013) siendo que este subsistema no se lo utiliza solo para la evaluación del desempeño individual después de la contratación y selección de personal, Alles (2013) indica que depende también del desarrollo y planes de sucesión que el empleado pueda desarrollar en la empresa y poder medir sus potencialidades. Sin embargo así como se evidencia un alto porcentaje en la aplicación de este subsistema (Gráfico No. 9), existe un porcentaje del 25% (pregunta No. 25) que no lo aplica y otro 25% que se encuentran en desarrollo de una herramienta. Adicionalmente existe un 37,50% de los encuestados que manifiesta que realizar una evaluación del desempeño a los 90 días, es decir al término del periodo de prueba de un contrato de trabajo.

La evaluación del empleado, de acuerdo a criterio de la autora de esta tesis, es el inicio de un proceso de crecimiento y desarrollo dentro de las organizaciones. De acuerdo a Snell & Bohlander (2013) las evaluaciones son las herramientas para que las empresas puedan mantener y mejorar su productividad y así facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

Al requerirles en la pregunta No. 26, cada qué tiempo se aplica la evaluación del desempeño en su organización, el 68,92% contesta que anualmente, el 12,16% que lo hace cada 6 meses y el restante 18,92% manifiesta que lo hacen en periodos diferentes.

Las respuestas dadas a la pregunta No. 26 determinan que aproximadamente el 70% de las empresas e instituciones encuestadas nos indican que aplican la evaluación del desempeño de forma anual (Gráfico No. 10). Esto en la práctica y de acuerdo con Alles

(2013) las empresas miden anualmente el cumplimiento de objetivos, el cumplimiento de los planes de trabajo para diferentes acciones tales como la determinación de necesidades de capacitación y los planes de desarrollo y formación del personal. Las evaluaciones de desempeño también se utilizan, como lo mencionan Mondy & Noe (2005) para determinar quién o quiénes se han hecho acreedores a bonos o incentivos por cumplimiento de objetivos fijados en la planificación estratégica y en algunos casos, que son en pequeño porcentaje para determinar incrementos salariales, a este respecto muy pocas empresas de las encuestadas, utilizan la evaluación del desempeño para este efecto. Otra de las razones por las que las organizaciones realizan la evaluación anual es para definir que los empleados con nuevos contratos o nominaciones, continúan laborando en la empresa o se da por terminado el contrato porque su evaluación no es satisfactoria. (Gráfico 10)



Gráfico No. 10

Lo dicho anteriormente se corrobora con las respuestas dadas por los encuestados en la pregunta No. 32 (Gráfico No. 11), sobre el objetivo de realizar la evaluación del desempeño, quienes con un 36,08% manifiestan que realizan esta evaluación del desempeño para dar retroalimentación sobre el trabajo y definir planes de desarrollo del

personal. Y esto se une en consecuencia con otros objetivos que es el determinar las necesidades de capacitación y de formación del personal, según lo manifiestan el 24,74% de la encuesta en este punto. También manifiestan los encuestados que uno de los objetivos de estas evaluaciones es el reconocimiento de bonos e incentivos por cumplimiento de objetivos y, como se evidencia anteriormente el menor porcentaje (10,31%) es la utilización de la evaluación para definir incrementos salariales. Si bien la mayoría de las empresas encuestadas aplican la evaluación de desempeño en forma anual y semestral, sin embargo se encuentra que alguna de ellas lo aplican en diferentes periodos, como en forma bimensual, o por razones predeterminadas como a la terminación de periodo de prueba o para medir el cumplimiento de objetivos en forma trimestral, lo que afirma lo manifestado por Mondy & Noe (2005) y en sector público para definir el otorgamiento o no de un nombramiento definitivo, que por lo general ocurre al termino de un año de trabajo.

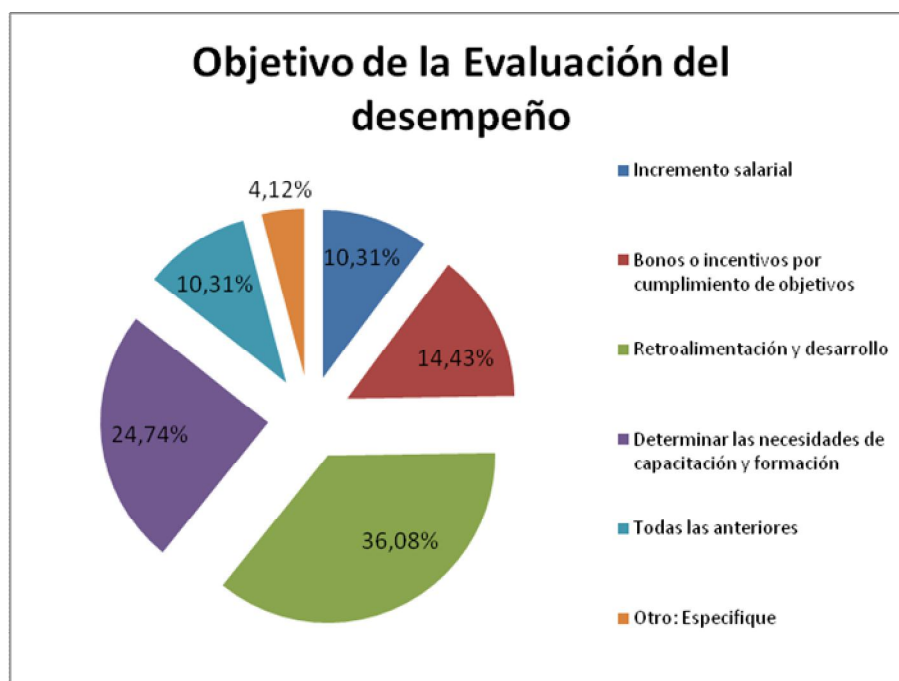


Gráfico No. 11

Dentro del proceso de evaluación de desempeño, se debe determinar a quienes se va a evaluar dependiendo del tipo de evaluación; en la pregunta No. 27 se analizó de forma general quienes son evaluados sin determinar el motivo de la misma; y se desprende que el 60% de los encuestados indica que es todo el personal de la empresa; y el 40% restante manifiestan que únicamente se evalúa a los niveles Administrativos y operaciones (16,92%), los niveles de jefatura y gerencia (12,31%) y los niveles de supervisión el 10,77%, lo que nos indica que no es una práctica común en las empresas e instituciones evaluar a todo el personal del nivel que este fuere, operativo, de supervisión, de jefatura o gerencial. Se podría suponer que esta práctica de algunas empresas de evaluar al personal de determinados niveles obedece a dos situaciones básicas, la una al personal de las áreas Comercial y Ventas para medir el nivel de cumplimiento de sus metas y los niveles de jefatura y gerenciales para medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la pregunta No. 28 se trata de determinar dentro las empresas e instituciones encuestadas quienes son los evaluadores, y esto, en alguna medida nos va indicar cuál es el sistema de evaluación que están empleando. El 52,46% de los encuestados, indican que los evaluadores son los jefes directos, que es el sistema tradicional de evaluación, conocido como de 90 grados, en el que el jefe director evalúa a su subalterno y luego le da retroalimentación de los resultados de esta evaluación y, en muchos de los casos, determinan un plan de acción para reforzar sus fortalezas o suprimir sus debilidades, hasta llegar al empleo del sistema conocido como de evaluación de 360 grados en el que intervienen los jefes, los subalternos, sus pares y los clientes, que en un 13,11% de los encuestados manifiestan el estar aplicando. De acuerdo a lo manifestado por Alles (2006),

se evidencia la aplicación de los métodos de evaluación siendo el método de evaluación por grados el más utilizado en nuestro medio. Otros evaluadores que manifiestan que los encuestados son los jefes con los subalternos, que lo hacen en un 14,75% jefes, subalternos y pares en un 11,48%, sin descartar la utilización de la auto evaluación, que si bien es un porcentaje mínimo pero también lo utilizan las empresas.

Como se anotó, básicamente la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma que desempeñan su trabajo y elaborar planes de mejoramiento, para determinar la forma en el que un empleado desempeña su trabajo se han venido utilizando diferentes técnica hasta llegar a la utilización de la evaluación del desempeño de 360 grados siendo esta un sistema más amplio para valorar el desempeño (Alles, 2006) en el que no únicamente participan el jefe directo, sino también sus subalternos, sus pares e inclusive elementos ajenos a la organización como son sus clientes, lo que ha revertido en cierta forma el concepto que se tenía de la finalidad de la evaluación del desempeño que servía únicamente para definir si el empleado continuaba o no en la organización; en la actualidad la evaluación del desempeño permite justipreciar conductas, valores y competencias del personal evaluado, además permite orientar al personal al cumplimiento eficaz de sus labores y es un medio de retroinformación permitiendo también manifestar por parte del evaluado su desacuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación. (Mondy & Noe, 2005)

De las respuestas dadas a la pregunta No. 29 de quienes son los encargados de gestionar la evaluación del desempeño, el 75,86% indica que es el departamento de Recursos Humanos y el 10,34% que se encarga cada departamento de la evaluación de su

equipo de trabajo, teniendo también otras opciones como la contratación de consultores externos o directamente el Gerente General de la organización.

Por lo anotado la evaluación del desempeño es al momento una herramienta valiosa para el desarrollo del personal siendo pilar fundamental en este proceso el departamento o unidad de Recursos Humanos, en donde deberá identificar estrategias para lograr que los directivos asuman este proceso como parte de las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales (Mondy & Noe, 2005), y que no solamente se la vea como un área funcional sino el ser un socio estratégico de la organización (Ulrich, 2004).

De esto se puede evidenciar que al confiar en el área de Recursos Humanos este proceso, también toman el reto de diseñar y administrar sus propios métodos de evaluación del desempeño como se lo evidencia con la pregunta No. 30 al indagar cuales son los formatos o herramientas de evaluación que utilizan, siendo la diseñadas por la propia organización en un 71,05%. Este análisis pone en evidencia lo establecido por Alvarez T. (2006) que la evaluación del desempeño se la realiza con el fin de instituir planes de desarrollo alineados al plan estratégico de la organización. Y cada vez más se reporta en las organizaciones la utilización de herramientas electrónicas para una mayor facilidad y de rápida tabulación y resultados en un 23,68%.

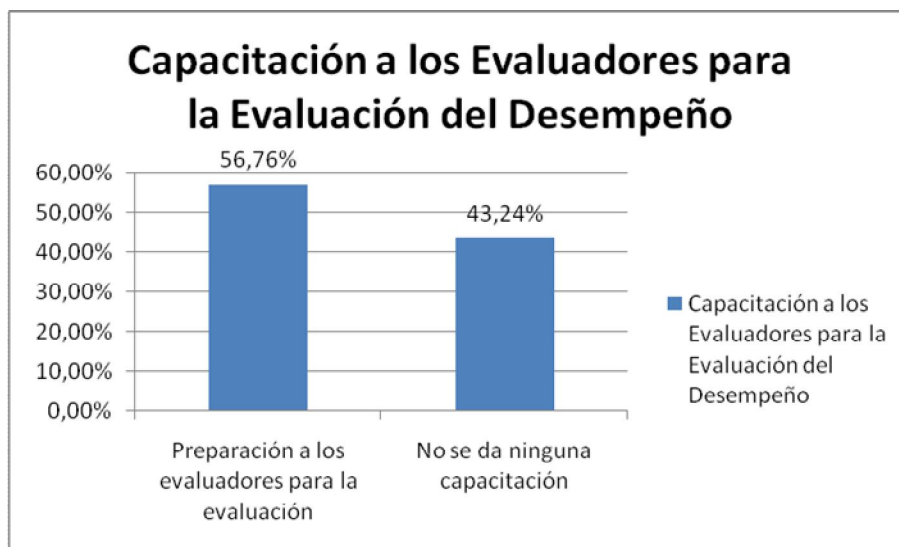
Los aspectos que se evalúan, conforme a las preguntas dadas en la pregunta No. 31, son los relacionados a los objetivos a cumplirse, a las competencias generales utilizadas en el trabajo y las competencias utilizadas para el cumplimiento de los objetivos. Estas respuestas claramente nos indican que las empresas al menos las participantes en la encuesta están aplicando en la evaluación del desempeño aspectos que

hacen relación al cumplimiento de objetivos y a la competencias que tiene el personal para el cumplimiento de estos objetivos, que se traducen en el 37,14% que indican que dentro de los aspectos que se evalúan están los objetivos cumplidos, las competencias generales utilizadas en el trabajo que reportan con 31,43% y las competencias utilizadas para el cumplimiento de objetivos con un 27,14%, tanto individuales como organizacionales, lo que nos lleva a la conclusión que la empresa y las instituciones ecuatorianas, en un alto porcentaje, están aplicando estos aspectos en la evaluación del desempeño del personal, o sea que actualmente la evaluación del desempeño no se concreta a evaluar los aspectos pasados sino que se están centrando a evaluar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos y la aplicación de competencias generales y competencias técnicas en el cumplimiento de estos objetivos, lo que también nos da a entender que un número apreciable de empresas y organizaciones cuentan con planes estratégicos en los que se establecen los grandes objetivos organizacionales que derivan a los objetivos funcionales y personales de cada una de las áreas y empleados de la organización.

Las empresas en el Ecuador cada vez consideran al departamento de Recursos Humanos a las estrategias organizacionales, lo que significa que los profesionales de esta área deben tener las siguientes capacidades de acuerdo Ulrich (2004) donde deben tener conocimiento del negocio, tener el conocimiento de las prácticas de Recursos Humanos y conducir al cambio.

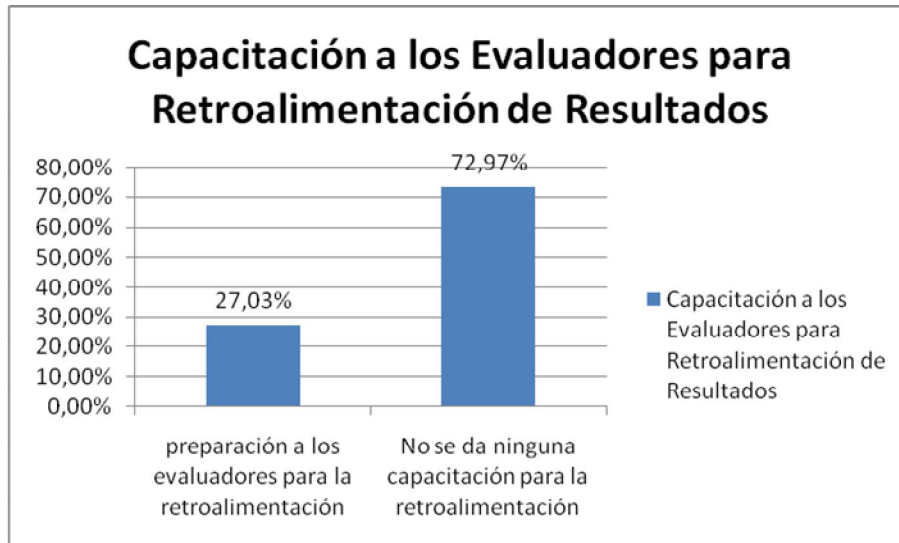
Para lograr mejores resultados en el proceso de evaluación del desempeño se considera que es necesario preparar al personal de evaluadores, tanto para la fase de evaluación como la de retroalimentación de los resultados y conseguir que en ninguna de estas dos fases se provoquen incidentes por alguna mala interpretación o aplicación de los procesos de evaluación y de retroalimentación de los resultados, y es así que las empresas

en un buen porcentaje no descuidan de este particular, y es así que el 56,76% de los encuestados en la pregunta No. 33 indican que si se da algún de formación o preparación a los evaluadores (Gráfico No. 12), resultados que no empatan con la pregunta No. 39 sobre el entrenamiento que se debe proveer a los evaluadores para la retroalimentación a los evaluados es penas del 27,03% que realizan un entrenamiento para dar el feed back a los empleados, lo que podría producir algunas dificultades en el proceso de retroalimentación de los resultados de la evaluación ya que el 72,97% indica que no existe ninguna capacitación para la retroalimentación a los evaluadores como se puede apreciar en la gráfica No. 13.



PREGUNTA NO. 33

Gráfico No. 12



PREGUNTA NO. 39

Gráfico No. 13

La capacitación debe ser un proceso continuo para garantizar exactitud y congruencia como lo determinan Mondy & Noe (2005), que debe abarcar cómo calificar a los empleados y cómo realizar entrevistas de evaluación.

No realizar una capacitación a los evaluadores puede provocar fricciones entre el evaluado y el evaluador, contradiciendo la finalidad que tiene un proceso de evaluación del desempeño, por lo que realizar la capacitación o entrenamiento de la correcta aplicación de los instrumentos de la evaluación del desempeño y de la forma cómo proceder en la retroalimentación de los resultados de la evaluación se estará garantizando el cumplimiento de los principios de la evaluación del desempeño en beneficio del evaluado, del evaluador y de la organización en general. Se debe recordar que la función de los especialistas de Recursos Humanos como lo determina Alles (2006) es el acompañar, guiar a los jefes y a los empleados en un proceso de crecimiento conjunto.

Sin embargo esta fase del proceso de evaluación del desempeño de impartir la retroalimentación a los evaluados (Pregunta No. 38), si se cumple por parte del 55,41% de

las empresas, no realizándole el 18,92% y no dan ninguna contestación el 25,68% de los participantes de la encuesta, según los resultados que arrojan las respuestas dadas a la pregunta No. 38.

Realizando un análisis global entre las preguntas No. 33 (*Para este proceso de Evaluación se da algún tipo de formación o preparación para los evaluadores?*), la pregunta No. 38 (*Después de impartida la evaluación del desempeño, utiliza la retroalimentación para los evaluados*) y la pregunta No. 39 (*Para la retroalimentación de los evaluados existe algún tipo de entrenamiento a los evaluadores*). Se evidencia que si bien hay una preparación a los evaluadores para el proceso de la evaluación de desempeño, no así para dar capacitación a los evaluadores para la retroalimentación, que pese a esta carencia de entrenamiento para impartir los resultados de la evaluación a los empleados por parte de las jefaturas, si se completa el círculo del proceso de evaluación. Lo que no se podría determinar es el impacto de esta retroalimentación en los empleados, que puede ser material para profundizar en una investigación siguiente.

Cuando una evaluación del desempeño no se la realiza de manera adecuada puede ocasionar incomodidad en el evaluador, ansiedad en los empleados y tornarse una actividad negativa y desagradable,(Mondy & Noe, 2005). El desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz debe ser una prioridad para la administración de recursos humanos.

En la pregunta No. 34, se puede analizar si las empresas realizan algún tipo de comunicación organizacional para el proceso de evaluación del desempeño, siendo así que el 58,11% confirman que tienen esta práctica para la difusión de este proceso. Al contrario del 18,92% que manifiestan no realizar ningún tipo de comunicación organizacional sobre el proceso y el 22,97% no da ninguna respuesta, conforme arrojan los resultados de la pregunta No. 34; y quienes contestan positivamente indican que se utiliza el correo electrónico de la organización en un 37,78% de empresas encuestadas además de

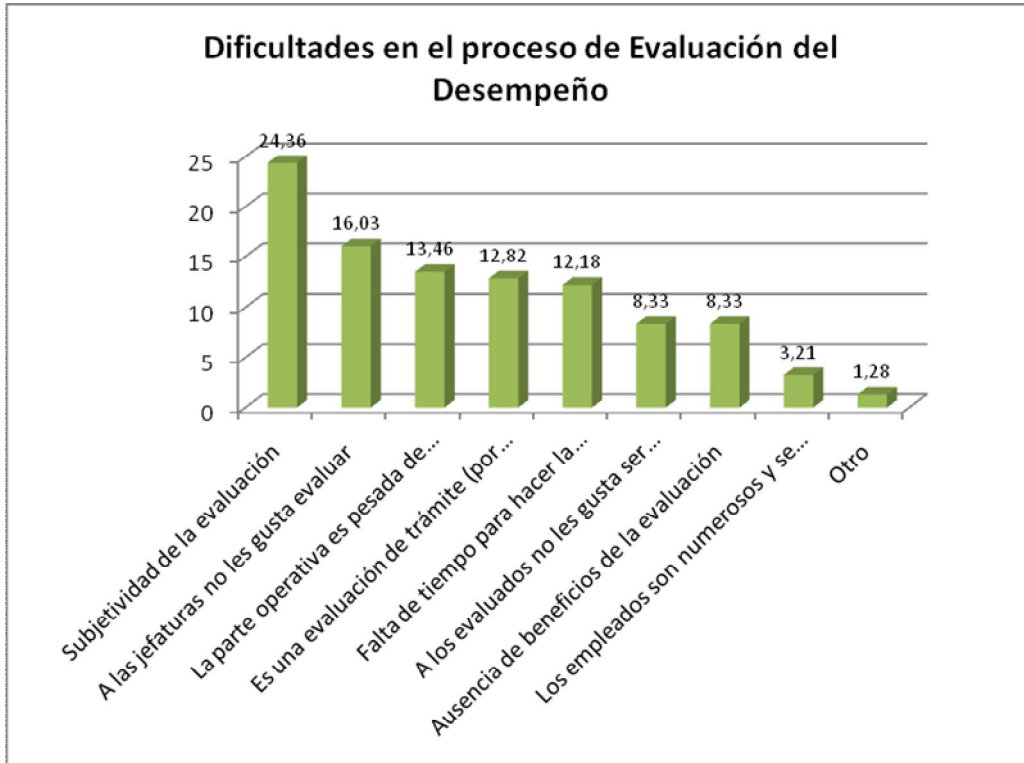
utilizar como medio de comunicación las campañas informativas en un 31,11%, sin descartar la utilización del intranet, carteleras, reuniones con los involucrados y comunicaciones escritas.

En el proceso de evaluación del desempeño para su realización se utilizan formatos impresos, pregunta No. 35, por parte de 51,02% en las empresas encuestadas, sistemas informáticos 38,78% y a través del intranet el 8,16%, resultados que nos está indicando que existe un proceso en la aplicación de la evaluación del desempeño de pasar de la utilización de los formatos impresos a la utilización de herramientas informáticas, que se considera que en poco tiempo será la herramienta más utilizada. Pero quienes son las personas que procesan los resultados de estas evaluaciones? Es la pregunta que se hace en el No. 36 de la encuesta, determinando que el 85,96% indica que es el departamento de Recursos Humanos y solo un 5,26% lo hacen las empresas consultoras que han sido contratadas para este efecto. Cabe indicar que esta actividad para el área de Recursos Humanos se torna netamente operativa y demanda mucho tiempo para obtener los resultados, además de que en la mayoría de casos, y de acuerdo a la pregunta No. 37, se realizan informes individuales siendo el 52,63% de los encuestados que todavía tienen esta práctica y procesan informes grupales el 12,28%, notándose una tendencia en las empresas de que procesan tanto informes individuales como informes grupales con un 35,09% como manifiestan las empresas participantes en la encuesta.

Del contexto de las respuestas que nos han dado las empresas en la encuesta, se puede concluir que si bien hay un gran avance, pero en la parte de procesar los resultados de la evaluación del desempeño y en gran parte del proceso, todavía se está utilizando sistemas manuales o tradicionales, la utilización de sistemas informáticos o automatizados no superan el 50% del total de las empresas de la muestra por lo que todavía en gran parte,

al área de Recursos Humanos se la ve como una unidad operativa, cuando la tendencia de las áreas de Recursos Humanos es convertirse en un área de gestión o de socio estratégico de la organización, pero la investigadora cree que hacia allá apunta la unidad de Recursos Humanos.

Pese a los avances que ha tenido el proceso de evaluación de desempeño en las empresas, todavía subsisten muchas dificultades en su aplicación y la principal de ellas hace relación a la subjetividad de la evaluación, como lo anotan el 24,36% de los encuestados en la pregunta No. 40, seguido de que a las jefaturas no les gusta evaluar (?), como lo determinan el 16,03% de los encuestados; otra razón que dan es que la parte operativa es pesada de evaluar por el número de empleados, criterio que lo da el 13,46% de los encuestados; o consideran a la evaluación como un mero trámite que se debe cumplir dentro de la empresa (como lo determina el 12,82% de los encuestados). También ponen como dificultad del proceso de evaluación la falta de tiempo para cumplir con el proceso de evaluación del desempeño (12,18% de las encuestas). Otras de las razones que aducen son que a los evaluados no les gusta ser evaluados y que existe ausencia de beneficios de la evaluación, que en cada uno de los casos lo indica el 8,33% de los participantes en la encuesta. Estos resultados de la pregunta No. 40 que se evidencian por las respuestas dadas en la encuesta, se lo tiene tangible en el Gráfico No. 14 donde se puede apreciar mejor las dificultades que presentan los ejecutivos de Recursos Humanos al momento de poner en práctica el subsistema de evaluación del desempeño.



PREGUNTA NO. 40

Gráfico No. 14

El criterio del investigador es el que este tipo de dificultades que se ha identificado en el proceso de evaluación del desempeño, manifestados por los encuestados se debe a que en las empresas o instituciones no se tiene todavía claro el valor de la evaluación del desempeño que se enlaza con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y esto se lo ve a través de las diferentes respuestas de la encuesta como la dada a la pregunta No. 24 de la que se concluye que el 30% de las empresas, que se considera un número apreciable, no tienen implementado un sistema de evaluación del desempeño individual; o que algunas empresas no se evalúan al 100% del personal, entre otros factores que inciden en las dificultades que se encuentran en las empresas frente al proceso de evaluación del desempeño.

Concluyendo el análisis a las respuestas dadas, al contestar en la pregunta No. 41, todos los participantes en la muestra manifiesta tener previsto hacer mejoras sustanciales al corto plazo al proceso de evaluación del desempeño, teniendo el peso del 26,58% el que una de las mejoras será la implementación de indicadores mediante el Balance Score Card, así como realizar seguimiento o aplicación de Coaching que indican el 22,78% de los encuestados o lo que puntualiza el 20,25% de los participantes de pasar de evaluación a gestión del desempeño y realizar evaluaciones por objetivos (17,72%) y evaluaciones por competencias (10,13%). Se considera que estas mejoras previstas por las empresas participantes, en gran medida, subsanaran las dificultades identificadas en la forma como se lleva actualmente el proceso de evaluación del desempeño en sus empresas.

5 CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO

5.1 CONCLUSIONES

- Al no haber encontrado en el medio un estudio específico sobre las prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño y cuáles son las técnicas y herramientas que se emplean en la aplicación de estos dos subsistemas, se propuso realizar una investigación en el medio empresarial e institucional sobre estas prácticas, para contar con una evidencia cierta.
- En cuanto a la delimitación del territorio para realizar la investigación, se escogió la ciudad de Quito y, dentro de ésta, a empresas e instituciones representativas y referenciales de seis sectores.
- Al definir la muestra se agruparon por sectores las compañías participantes: Financiero Bancario, Alimentos y Bebidas; Consultoría, Tecnología, Educación y Servicios; Salud; Sector Público; e Industria y Comercio, con lo cual se logró contar con resultados de empresas afines.
- La apertura de los ejecutivos del área de Recursos Humanos hacia este tipo de investigación, fue de gran interés al participar en una encuesta en la cual se investiga sobre las prácticas en materia de gestión.
- Un valioso porcentaje de las empresas e instituciones participantes en la encuesta, cuentan con una unidad especializada de administración de Recursos Humanos y

tienen implementados los principales subsistemas del área, como son los de Planeación de los Recursos Humanos; Integración (Selección y Contratación de Personal); Evaluación del Desempeño; Capacitación y desarrollo; Administración de Sueldos y Salarios (prestaciones y servicios); y, Seguridad e higiene en el trabajo, todo lo cual constituye una fortaleza para la organización.

- A través de este estudio, se logró contar con una imagen cierta de cómo las empresas e instituciones han desarrollado e implementado los dos subsistemas y, es más, de cuáles son las herramientas que utilizan cada uno de los participantes en la encuesta, llegando a la conclusión de que en el país y concretamente en el área geográfica delimitada para este estudio y en las empresas e instituciones, se aplican las técnicas y las herramientas más idóneas y modernas como el Assessment Center, la entrevista y la evaluación por competencias, entre las más representativas.
- La participación de los jefes inmediatos y de la alta dirección en cuanto a la toma de decisiones para la contratación del personal y cumplir con las exigencias de las técnicas de selección, permiten que la gestión de Recursos Humanos logre alcanzar los objetivos esperados y alinearse a los objetivos organizacionales.
- La aplicación del sistema de evaluación de personal por competencias, permite a las empresas e instituciones de la muestra, y a las organizaciones en general, conocer más de cerca la forma en que trabaja su personal y las competencias que posee y emplea en la consecución de los objetivos del puesto, de su área funcional y de la organización y dar al personal evaluado una retroalimentación fundamentada, con lo cual todos los

empleados conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales.

- Se encuentra fortalecida y consolidada el área de Recursos Humanos en las empresas del nivel de la encuesta si bien, en número cada vez menor, algunas de ellas, todavía, las funciones de personal o Recursos Humanos la llevan el área Administrativa o el área Financiera.
- Las empresas y organizaciones que participaron en la encuesta se han preocupado y han seleccionado las mejores prácticas de selección de personal y evaluación del desempeño que se adaptan a sus necesidades particulares, su momento histórico y sus condiciones económicas, encontrando que existe un buen nivel de madurez de los supervisores con respecto a la administración a la fuerza de trabajo a su cargo, lo que les ha permitido dar una buena aplicación a la evaluación del desempeño al personal bajo su mando.
- En gran medida se ha encontrado que el sistema de evaluación del desempeño que aplican las empresas encuestadas, les ha permitido obtener parámetros ciertos acerca de las necesidades de capacitación y entrenamiento y de satisfacción laboral, un tema, este último muy sensible en el mundo del trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Del estudio se concluye que si bien las empresas, principalmente las que intervinieron en la encuesta, aplican prácticas modernas de selección de personal y de evaluación del desempeño, sin embargo, no existe en nuestro medio estudios concretos sobre estas u otras prácticas de Recursos Humanos, por lo que se considera se deben abordar investigaciones sobre las prácticas de los diferente subsistemas de Recursos Humanos, ampliando la cobertura o universo, tanto a la propia empresa grande, como a la pequeña y mediana y a nivel nacional.
- Este estudio se lo realizó en una muestra representativa en la ciudad de Quito donde se pudo obtener resultados que permitieron tener una visión cierta de lo que ocurre en este medio, sin embargo es importante plantear la ampliación de esta investigación a otras ciudades representativas del país y de esta manera contar con una visión global de estas prácticas en el Ecuador.
- Al realizar el estudio de las prácticas sobre selección de personal y evaluación del desempeño, se pudo evidenciar la necesidad de realizar este tipo de estudios en otras áreas de Recursos Humanos como, por ejemplo, de desarrollo y formación, ligado a un plan de sucesión.
- En cuanto a la metodología de la presente investigación, si bien se utilizaron encuestas impresas y su tabulación fue de forma manual, que demandó mayor tiempo, bien se puede aprovechar los sistemas informáticos que en la actualidad permiten procesar grandes y complejos volúmenes.

- El interés de los ejecutivos del área de Recursos Humanos que fueron encuestados y mostraron cierta emotividad a la investigación, sin embargo no se dejó de percibir cierta reserva para la entrega de datos, por lo cual es importante lograr una participación directa en todo el proceso por parte de estos ejecutivos, con lo cual se conseguirá mayor participación y consecuentemente mejores resultados.

6 ANEXOS

6.1 ANEXO 1. LISTA DE EMPRESAS PARA ESTABLECIMIENTO DE MUESTRA.

#	EMPRESA	SECTOR
1	QUALA	ALIMENTOS Y BEBIDAS
2	PRONACA	ALIMENTOS Y BEBIDAS
3	ZAIMELLA	ALIMENTOS Y BEBIDAS
4	FAMILIA SANCELTA	ALIMENTOS Y BEBIDAS
5	INDUSTRIAS ALES	ALIMENTOS Y BEBIDAS
6	DANEC	ALIMENTOS Y BEBIDAS
7	CERVECERIA NACIONAL	ALIMENTOS Y BEBIDAS
8	NESTLE	ALIMENTOS Y BEBIDAS
9	HOLSTIN FRISHING	ALIMENTOS Y BEBIDAS
10	COCA COLA DEL ECUADOR S.A.	ALIMENTOS Y BEBIDAS
11	MODERNA ALIMENTOS	ALIMENTOS Y BEBIDAS
12	SANTAMARIA	ALIMENTOS Y BEBIDAS
13	LA FAVORITA	ALIMENTOS Y BEBIDAS
14	GRUPO SUPERIOR	ALIMENTOS Y BEBIDAS
15	CORP. EL ROSADO	ALIMENTOS Y BEBIDAS
16	MAGDA ESPINOZA	ALIMENTOS Y BEBIDAS
17	AVNET	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
18	3 M	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
19	ADRIALPETRO	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
20	SODETUR	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
21	DIRECTV	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
22	CORPORACION SAMPER	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
23	LABORATORIOS BAGÓ	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
24	CHEVYPLAN	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
25	PROAUTO	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
26	AGIP	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
27	SEMEG	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
28	DIEBOIL	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
29	COOPSEGUROS	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
30	CONSTRUCTORA HIDROBO ESTRADA	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
31	PETROLEOS Y SERVICIOS	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
32	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
33	EL COMERCIO	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
34	EL HOY	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
35	MOVISTAR	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
36	RIPCONSIV	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS

37	TECPETROL	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
38	CLARO	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
39	MOVISTAR	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
40	COMPOLAN	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
41	ARCOIL	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
42	SEGUROS ORIENTE	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
43	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
44	UNIVERSIDAD INTERNACIONAL	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
45	UNIVERSIDAD CATOLICA	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
46	REPSOL YPF	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
47	DIFARE	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
48	SI COBRA	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
49	COBISCORP	CONSULTORIA, EDUCACION Y SERVICIOS
50	PETROECUADOR	EMPRESA PUBLICA
51	DEFENSORIA DEL PUEBLO	EMPRESA PUBLICA
52	SENPLADES	EMPRESA PUBLICA
53	MINISTERIO DE FINANZAS	EMPRESA PUBLICA
54	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	EMPRESA PUBLICA
55	EMPRESA ELECTRICA QUITO	EMPRESA PUBLICA
56	BIESS	EMPRESA PUBLICA
57	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA	EMPRESA PUBLICA
58	PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO	EMPRESA PUBLICA
59	DEFENSORIA PUBLICA	EMPRESA PUBLICA
60	PETROAMAZONAS	EMPRESA PUBLICA
61	BANCO INTERNACIONAL	FINANCIERO BANCARIO
62	PRODUBANCO	FINANCIERO BANCARIO
63	BANCO DEL ESTADO	FINANCIERO BANCARIO
64	PETROAMAZONAS	FINANCIERO BANCARIO
65	BANCO SOLIDARIO	FINANCIERO BANCARIO
66	BANCO DEL AUSTRO	FINANCIERO BANCARIO
67	COOPERATIVA SANTA LUCIA	FINANCIERO BANCARIO
68	BANCO PACIFICO	FINANCIERO BANCARIO
69	BANCO PICHINCHA	FINANCIERO BANCARIO
70	BANCO GUAYAQUIL	FINANCIERO BANCARIO
71	BANCO PROCREDIT	FINANCIERO BANCARIO
72	BANCO PROMERICA	FINANCIERO BANCARIO
73	BANCO CAPITAL	FINANCIERO BANCARIO
74	COOPERATIVA DE COMERCIO Y CONSTRUCCION	FINANCIERO BANCARIO
75	MUTUALISTA PICHINCHA	FINANCIERO BANCARIO
76	CALL & BUY	INDUSTRIAL Y COMERCIO
77	HERBALIFE	INDUSTRIAL Y COMERCIO
78	REMODULARSA	INDUSTRIAL Y COMERCIO
79	SCHLUMBERGER	INDUSTRIAL Y COMERCIO
80	GENTE OIL	INDUSTRIAL Y COMERCIO

81	NOVOVASOS	INDUSTRIAL Y COMERCIO
82	PACO	INDUSTRIAL Y COMERCIO
83	CABLEC	INDUSTRIAL Y COMERCIO
84	AGLOMERADOS COTOPAXI	INDUSTRIAL Y COMERCIO
85	TVENTAS	INDUSTRIAL Y COMERCIO
86	ALMACENES DE PRATI	INDUSTRIAL Y COMERCIO
87	TPC	INDUSTRIAL Y COMERCIO
88	TATY BOUTIQUE	INDUSTRIAL Y COMERCIO
89	PINTURAS CONDOR	INDUSTRIAL Y COMERCIO
90	ADELCA	INDUSTRIAL Y COMERCIO
91	FARCOMED	INDUSTRIAL Y COMERCIO
92	GENERAL MOTORS	INDUSTRIAL Y COMERCIO
93	MARESA	INDUSTRIAL Y COMERCIO
94	IMECANIC	INDUSTRIAL Y COMERCIO
95	BRAUN	INDUSTRIAL Y COMERCIO
96	AVON	INDUSTRIAL Y COMERCIO
97	SERTECPET	INDUSTRIAL Y COMERCIO
98	TRIBOILGAS	INDUSTRIAL Y COMERCIO
99	EDESA S.A.	INDUSTRIAL Y COMERCIO
100	CONSTRUCTORA VILLACRES ANDRADE	INDUSTRIAL Y COMERCIO
101	LICORAM S.A.	INDUSTRIAL Y COMERCIO
102	CASABACA	INDUSTRIAL Y COMERCIO
103	VALLEJO ARAUJO	INDUSTRIAL Y COMERCIO
104	PLAYWOOD	INDUSTRIAL Y COMERCIO
105	QUALISA	INDUSTRIAL Y COMERCIO
106	HILSEA	INDUSTRIAL Y COMERCIO
107	MERCK ECUADOR	SALUD
108	LIFE	SALUD
109	MERCK SHARP & DOHME	SALUD
110	ECUAQUIMICA	SALUD
111	COPORACION SALUD	SALUD
112	SEGUROS HUMANA	SALUD
113	ECUASANITAS	SALUD
114	HOSPITAL DEL VALLE	SALUD
115	HOSPITAL METROPOLITANO	SALUD
116	CLINICA INTERNACIONAL	SALUD
117	SEGUROS EQUINOCCIAL	SALUD

6.2 ANEXO 2. EJEMPLO DE CORREO ELECTRÓNICO ENVIADO A LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA MUESTRA.

Paola V. ! 08/03/2013 Documentos

Acciones v

Para: Kleber Lugo, fabian_vasquez@hotmail.com, acardena@moderna.com.ec, acardenas@moderna.com.ec, adriana.vasquez@ec.gls.com, agallegos@hospita

v

Estimados Colegas, me encuentro realizando una investigación sobre las prácticas de Recursos Humanos en las empresas, la misma es con el objeto de obtener mi título de la maestría. El número de encuestas que debo hacer es bastante alto para que la muestra pueda ser representativa.

Es por esto que apoyada en su compañerismo les pido me puedan ayudar con llenando al encuesta que se adjunta. Como les indique es una encuesta a las empresas por ende la puede llenar la persona encargada de RRHH.

No estoy pidiendo información confidencial, es solo preguntas sobre prácticas de Selección y Evaluación en las empresas que se encuentran laborando.

Agradezco el apoyo que me puedan dar.

Saludos,

Paola Vaca.

© 2014 Microsoft Términos Privacidad y cookies Desarrolladores Español

6.3 ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

SECTOR: _____

NÚMERO DE EMPLEADOS: _____

CARGO DE LA PERSONA ENTREVISTADA: _____

La siguiente encuesta es para realizar una investigación de las prácticas de Selección de personal y Evaluación del desempeño en las diferentes empresas del medio, previo a la obtención del título de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

El tiempo de duración es de aproximadamente 20 minutos.

PREGUNTAS GENERALES.-

1. Su empresa cuenta con una unidad o área especializada de administración de Recursos Humanos?

SI

NO

2. En caso de que su respuesta sea afirmativa, indique cuáles de estos subsistemas de administración de Recursos Humanos tiene implementado (marcar con una X):

- Planeación de los Recursos Humanos ()
- Integración (selección y contratación de personal) ()
- Evaluación del desempeño ()
- Capacitación y desarrollo ()
- Administración de Sueldos y Salarios (prestaciones y servicios) ()
- Seguridad e higiene en el trabajo ()

3. En caso de ser negativo, qué unidad o unidades ejecuta estos procesos de Recursos Humanos?

- a. Financiero
- b. Administración
- c. Gerencia General
- d. Operaciones
- e. Se encarga cada área, unidad o departamento

PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

4. Para el reclutamiento de personal cuál de estos procedimientos utiliza: (puede escoger dos o más opciones)
- a. Banco de datos de la empresa
 - b. Referidos
 - c. Publicación en medios de comunicación masiva
 - d. Bolsa de trabajo en línea (Plataformas tecnológicas)
 - e. Otros
(especifique).....

5. Para el reclutamiento y la selección de personal para niveles de Jefatura o Gerencias, la empresa lo realiza con:
- a) La unidad especializada de la empresa
 - b) contrata consultoría externa

6. Para el reclutamiento y la selección de personal de niveles operativos hasta supervisores y mandos medios, la empresa lo realiza con:
- a) La unidad especializada de la empresa
 - b) contrata consultoría externa

7. Antes de iniciar el proceso de búsqueda con que persona o área se revisa el perfil del cargo?

8. Qué técnicas utiliza para la selección de personal en su organización?

- a. Entrevista por competencias
- b. Entrevistas técnicas (para evaluar conocimientos)
- c. Test psicométricos
- d. Pruebas de personalidad
- e. Pruebas proyectivas

Explique: -----

9. Las pruebas psicométricas que constan en la empresa son proporcionadas por un proveedor?

SI

NO..... (pase a la pregunta 12)

10. Si la pregunta es SI, su proveedor le proporciona como (marque con una X):

a. Servicio en línea

b. xPapel y Lápiz

11. Qué tipo de pruebas son proporcionadas por el proveedor? Explique.

ñ

12. Cuántas entrevistas se realizan para un determinado cargo?

a. Operativo

b. Administrativo

c. Ejecutivo / Gerencial

13. Qué tipo de entrevista utiliza para los niveles:

- OPERATIVO:

a. Entrevista Estructurada

b. Entrevista semi estructurada

c. Entrevista libre

d. Entrevista por competencias

- GERENCIAL:

a. Entrevista Estructurada

b. Entrevista semi estructurada

c. Entrevista libre

d. Entrevista por competencias

14. Qué personas son las que realizan las entrevistas? Marque con una X

- a. Encargado de Recursos Humanos
- b. Encargado del área solicitante
- c. Primero RRHH y después área solicitante
- d. La letra c y una entrevista final con la Gerencia General
- e. Área solicitante y después Gerencia General

15. Qué tan efectivas cree usted que son las entrevistas que se realizan en su organización o empresa?

16. Si utiliza entrevista por competencias, como identifica que competencias debe medir en los candidatos?

17. Qué tan efectivas cree usted que son las pruebas psicológicas y psicotécnicas que aplican en su organización o empresa?

18. A parte de las entrevistas y pruebas que aplica para seleccionar al personal, utiliza algún otro método para elegir al candidato idóneo? Ejemplo: Assessment Center, prueba técnica.

19. Si la respuesta anterior es Assessment Center, para que cargos utiliza esta técnica?

20. El A.C. es organizado por:

- a. El área de Recursos Humanos
- b. El área requirente
- c. Se contrata externamente

21. Qué tipo de competencias evalúan en los A.C.?

- a. Competencias Generales

- b. Competencias específicas
- c. Competencias Técnicas
- d. Todas las competencias

22. Cuál es el tiempo promedio que se toman para tomar la decisión en los cargos:

- a. Operativo -----
- b. Gerencial -----

23. Antes de tomar una decisión definitiva, se considera algún aspecto ético legal antes de tomar una decisión? Ejemplo:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

24. En su organización o empresa, tienen un sistema de evaluación de desempeño individual?

- a. SI (pase a la pregunta 26)
- b. NO

25. Si su respuesta en la pregunta anterior es negativo, explique cómo se evalúa el desempeño de del personal de la empresa. Con esta pregunta finaliza la encuesta. Gracias su ayuda.

26. Cada qué tiempo se aplica la evaluación del desempeño en su organización o empresa?

- a. Cada 6 meses
- b. Anualmente
- c. Otro: Especifique

27. En el proceso de evaluación de desempeño quienes son los evaluados?

- a. Todo el personal de la empresa
- b. Niveles de Jefatura y Gerenciales
- c. Niveles de Supervisión
- d. Niveles Administrativos y Operaciones

28. En el proceso de evaluación de desempeño quienes son los evaluadores?

- a. Jefes directos
- b. Jefes y subalternos
- c. Jefes, subalternos y pares
- d. Jefes, subalternos, pares y clientes
- e. Otros: Especifique

29. Quienes son los encargados de gestionar la evaluación del desempeño?

- a. Departamento de Recursos Humanos
- b. Cada departamento se encarga de la evaluación de su equipo de trabajo
- c. Consultores externos
- d. Otro: Especifique

30. Qué formatos o herramientas de evaluación utiliza? Explique:

31. Cuáles son los aspectos que se evalúan?

- a. Evaluación por objetivos
- b. Evaluación por competencias generales
- c. Evaluación por objetivos con competencias
- d. Otro: Especifique

32.Cuál es el objetivo de realizar una evaluación del desempeño?

- a. Incremento salarial
- b. Bonos o incentivos por cumplimiento de objetivos
- c. Retroalimentación y desarrollo
- d. Determinar las necesidades de capacitación y formación

- e. Todas las anteriores
- f. Otro: Especifique

33. Para este proceso de Evaluación se da algún tipo de formación o preparación para los evaluadores?

SI NO

34. Antes de iniciar con la Evaluación del desempeño, se realiza algún tipo de comunicación organizacional?

SI NO

SI la respuesta es SI explique que realiza:

.....
.....

35. La evaluación del desempeño se realiza mediante formatos impresos o mediante algún sistema informático (intranet, internet).

.....
.....

36. Quienes son las personas que procesan los resultados de las evaluaciones de desempeño?

- a. Recursos Humanos
- b. Consultoria externa
- c. Otro: Especifique

37. Qué tipos de informes se genera para realizar el análisis de las evaluaciones?

- a. Informe individual
- b. Informe Grupal
- c. Ambos

38. Después de impartida la evaluación del desempeño, utiliza la retroalimentación para los evaluados:

a. SI (explique en qué forma)

b. NO

39. Para la retroalimentación de los evaluados existe algún tipo de entrenamiento a los evaluadores:

a. SI (explique en que forma)

.....
.....

b. NO

40. Qué tipo de dificultades ha podido identificar en el proceso de evaluación del desempeño?

- a. Subjetividad de la evaluación
- b. Falta de tiempo para hacer la evaluación
- c. A las jefaturas no les gusta evaluar
- d. A los evaluados no les gusta ser evaluados
- e. La parte operativa es pesada de evaluar por el número de empleados
- f. Carga física
- g. Los empleados son numerosos y se pierden los formatos
- h. Ausencia de beneficios de la evaluación
- i. Es una evaluación de trámite (por cumplir con el proceso)
- j. Otro: especifique

41. Se tiene previsto hacer mejoras sustanciales a corto plazo en el proceso de evaluación?

- a. Pasar de evaluación a gestión del desempeño
- b. Realizar seguimiento o coaching
- c. Realizar evaluaciones por objetivos
- d. Realizar evaluaciones por competencias
- e. Implementación de indicadores mediante Score card

f. Otros: especifique

Gracias por su valioso tiempo.

6.4 ANEXO 4. FORMATO DE TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS.

TABULACION ENCUESTA		
1. PREGUNTAS GENERALES.-		
1. Su empresa cuenta con una unidad o área especializada de administración de Recursos Humanos? (Marque con una X)		
RESPUESTA	No.	%
TOTAL	0	0,00
2. En caso de que su respuesta sea afirmativa, indique cuáles de estos subsistemas de administración de Recursos Humanos tiene implementado (marcar con una X):		
RESPUESTA	No.	%
TOTAL	0	0,00
3. En caso de ser negativo, qué unidad o unidades ejecuta estos procesos de Recursos Humanos?		
RESPUESTA	No.	%
TOTAL	0	0,00

7 BIBLIOGRAFÍA

Aguirre de Mena, J., Andrés Reina, M., Rodríguez Rodríguez, J. y Tous Zamora, D. (2000). *Dirección y Gestión de Personal*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque - Diccionario de Competencias – La Trilogía*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2013). *50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alvarez Torres, M.G. (2006) *Manual de Planificación Estratégica*. México: Panorama Editorial.

Alvin Toffler “la Cuarta Ola” (s/f) disponible en URL: <http://es.scribd.com/doc/46924/Alvin-Toffler-La-Cuarta-Ola> [Consulta 28 de agosto de 2013]

Asamblea Constituyente (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro oficial #449.

Auad, I., & Cortez, M. (2012, Agosto), *500 Mayores Empresas del Ecuador: en procesos*. Quito, Ecuador: *Vistazo, 1084*, p. 47 – 71.

Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, 1ra. Parte. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Bonache, J. & Cabrera, A. (2006). *Dirección de Personas*. Madrid. Prentice Hall Hispanoamericano S.A.

Castillo A., J. (Ed.) (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones Limitada.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A., Quinta Edición.

Chiavenato, Idalberto (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.

Chiavenato, Idalberto (2004) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*, México, Mc Graw Hill.

Chruden, H. & Sherman, A. (1991). *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.

Dessler, G. & Varela, R. (2004) *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*, México: Prentice-Hall Inc.

Dessler, G. (2009) *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Equipo Vértice. (2004). *Dirección y Gestión de Empresas - Dirección de Recursos Humanos*. España: Editorial Vértice.

Equipo Vértice. (2007). *Selección de Personal*. España: Editorial Vértice.

García, M. Hierro, E. & Jiménez, J. (2001). *Selección de Personal: Sistema Integrado*. Madrid: ESIC Editorial.

Gómez-Mejía, L. Balkin, D. Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson - Prentice Hall. Quinta Edición.

Hernández, S. (2011) *Introducción a la Administración*, México: McGraw Hill.

Hellriegel, D. Jackson, S. & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Editores S.A.

Informe Brundland (27/09/2006) disponible en URL: <http://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/> [Consultado 28 de agosto de 2013]

Jiménez Castro, W. (1968) *Introducción al estudio de la Teoría Administrativa*". México: Fondo de Cultura Económica.

Mínguez, A. (2005). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial. 2da. Edición.

Mondy, W. & Noe, R. (1998) *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson. (Novena Edición).

Mondy, Wayne R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson. Decimoprimer Edición.

Newstrom, John W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Decimotercera Edición.

Palomo V., M.T. (S/A). *El perfil de competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Esic Editorial.

Palomo V., M.T. (2013). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo – octava edición*. Madrid: Esic Editorial.

Porret, M. (2012), *Gestión de personas*. Madrid: Esic Editorial.

Portillo, L. (08/2010) *Historia Universal: Edad Moderna*. Disponible en URL: <http://www.historialuniversal.com/2010/08/edad-media.html> [Consulta 10 de Marzo 2014]

Portillo, L. (08/2010) *Historia Universal: Edad Moderna*. Disponible en URL: <http://www.historialuniversal.com/2010/08/edad-moderna.html> [Consulta 10 de Marzo 2014]

Portillo, L. (08/2010) *Historia Universal: Edad Contemporánea*. Disponible en URL: <http://www.historialuniversal.com/2010/08/edad-contemporanea.html> [Consulta 10 de Marzo 2014]

Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Selección de Personal*. (España) : Autor

Porret, G. M. (2010). *Gestión de personas – Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.

Porret, G. M. (2012), *Gestión de personas*. Madrid: Esic Editorial.

Pümpin, C. & García E., S. (1993) *Estrategia Empresarial*. México: Ediciones Díaz de Santos.

Potenza, O. (2013, junio) La importancia del Assessment Center. *Light House Smart Blog*. Recuperado el 15 de noviembre del 2014, de <http://lhsmart.com/blog/?p=940>.

Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. (p.28)

Ramírez, C. (Ed) (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

Reyes P., A. (2003). *Administración moderna*. México: Limusa.

Rico, F. & Sanz Villanueva, S. (1999) *Historia y Crítica de la Literatura Española*.
Barcelona: CRÍTICA.

Robbins, S.P. & Decenzo, D.A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México:
Pearson Educación.

Snell, S. & Bohlander, G. (2013) *Administración de Recursos Humanos*, México,
Cengage Learning Editores, S.A.

Terry, G. (1974) *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial
Continental, S.A.

Terry, G. (1979) *Principios de Administración*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Tobón, S. (Ed.) (2006). *Formación basada en Competencias*. Bogotá: ECOE
Ediciones Limitada.

Ulrich, D. Losey, M.R. & Lake, G. (2003). *El Futuro de la Dirección de Recursos
Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos - Champions*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2006). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*.
España: Ediciones Deusto

Universidad Nacional de Colombia. (2005). *Investigación en Administración en
América Latina: Evolución y resultados*. Colombia: Edigráficas.

Wherther, W.B., & Davis Keith, (2008) *Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las empresas*, México, Mc Graw Hill.