

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

“Diseño del Área de Talento Humano en los Subsistemas de Selección y
Evaluación del Desempeño.”

Propuesta desarrollada en la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda.

PAMELA GORDÓN GARCÍA

ANDRÉS VACA MENESES

DIRECTORA: DRA. WILMA RIERA

QUITO, 2011

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
CAPÍTULO I	1
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Datos de Organización	1
1.3 Diagnóstico.....	2
1.4 Justificación:.....	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Introducción.....	6
2.2 Competencias.....	9
2.3 Manual de Funciones	11
2.4 Reclutamiento y Selección	15
2.4.1 Herramientas de Selección	17
2.4.2 Criterios Psicométricos	20
2.5 Gestión del Desempeño.....	21
2.5.1 Métodos de Evaluación del Desempeño	23
2.5.2 Tipos de Evaluación del Desempeño	25

2.5.3 Clases de Desempeño.....	25
2.5.4 Incentivos	25
CAPITULO III	27
MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS.....	27
3.1 Elaborar los Descriptores de Cargo	27
Fig. 1 Análisis de Resultados: Descriptores de Cargo.....	28
3.2 Crear el Diccionario por Competencias para la Empresa	33
Fig. 2 Análisis de Resultados: Diccionario por Competencias	34
3.3 Definir la Matriz de Selección por Competencias para todos los Cargos.....	36
Fig. 3 Análisis de Resultados: Matriz de Selección	37
3.4 Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño para cada cargo	39
Fig. 4 Análisis de Resultados: Matriz del Proceso de Evaluación del Desempeño	41
3.5 Resultados	42
CAPÍTULO IV	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
4.1. Conclusiones.....	44
4.2 Recomendaciones	45
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS.....	50
Anexo A	51
Formato de Levantamiento de Información.....	51
Anexo B	52
Formato de Descriptor de Cargo	52
Anexo C	53
Manual de Perfiles	53

Anexo D	54
Diccionario de Competencias y Diccionario de Preguntas	54
Anexo E.....	55
Formato de Guía de Entrevista de Selección	55
Anexo F.....	56
Banco de Evaluaciones para Destrezas.....	56
Anexo G	57
Matriz de Selección por Competencias	57
Anexo H.....	58
Encuestas de Satisfacción	58
Anexo I.....	59
Sistema de Evaluación del Desempeño	59

DEDICATORIA

A mi padre, Ángel, por ser ese amigo único para mí, quien siempre me ha impulsado a conseguir lo que quiero y por ser quien me apoyó incondicionalmente al elegir convertirme en Psicóloga.

A mi madre, Rosita, por ser la mujer más cariñosa y luchadora, quien me demuestra lo que es ser fuerte y jamás dejarse vencer.

A mi hermana, Alejandra, por ser mi compañera y amiga más fiel, una mujer que siempre me animó cuando empezaba a decaer.

A ti Fabián A. Ramos, por ser el hombre que me lleva de la mano haciendo frente a la vida, con sus alegrías y adversidades, y por ser mi compañero, con quien celebro y celebraré todos mis triunfos.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, por haber estado siempre a mi lado, apoyándome y cuidándome en este largo camino que está por culminar. Porque con su ejemplo me han enseñado las lecciones más valiosas de la vida.

A mi hermano Paúl, porque aunque estás ausente físicamente, no he dejado de sentir tu presencia cada día. Tú has sido mi gran orgullo y mi mejor amigo.

A mi amiga y compañera de trabajos, risas y buenos momentos, Pamela G., ya que durante 5 años forjamos y vivimos grandes momentos.

Finalmente a ti Amor mío, porque siempre estuviste a mi lado y tu amor hacia mi me hizo seguir adelante siempre. Te amo.

AV

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios principalmente, porque gracias a su bendición obtuvimos la fuerza y capacidad para lograr culminar con éxito nuestra carrera universitaria.

A nuestros padres, porque con su ejemplo y confianza nos inspiraron a alcanzar nuestros sueños, y gracias a su apoyo incondicional, ahora los estamos consiguiendo.

A la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda. , sus directivos y a todos quienes la conforman, por habernos abierto sus puertas, y habernos brindado su colaboración y con ella, la oportunidad de desarrollar nuestra disertación con todas las facilidades.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a nuestros profesores, por habernos brindado una educación del más alto nivel que nos permitirá desarrollar con éxito nuestra vida profesional.

Finalmente, a la Dra. Wilma Riera, quien con su apoyo y conocimientos nos guió durante el transcurso de toda la disertación, permitiéndonos finalizarla con éxito.

RESUMEN

La presente disertación, llevada a cabo en la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda., ubicada en el Centro Histórico de la ciudad de Quito, trata sobre el diseño del Área de Talento Humano en los Subsistemas de Selección y Evaluación del Desempeño.

Se partió de un levantamiento de información de cada cargo para tener una idea general de cuáles son las funciones y procesos que conforman la realidad de la empresa. Toda esta información fue recopilada en el Manual de Perfiles, a partir del cual se diseñaron los subsistemas de Selección de Personal y Evaluación del Desempeño.

Para la correcta ejecución del proceso de selección se diseñaron varias herramientas, una guía de entrevista general, un diccionario de preguntas por competencias a ser utilizado en la entrevista de eventos conductuales, un banco de pruebas para evaluar el nivel de desarrollo de las destrezas de índole práctica presentes en cada candidato y una matriz de selección por cada cargo en la que se detalla la ponderación de cada factor que interviene en este proceso.

Asimismo, para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, se diseñó un formato de evaluación por cada cargo que contiene cuatro secciones diferentes: indicadores de desempeño, indicadores conductuales, cumplimiento de normativa interna y una evaluación transversal general.

Cada una de estas herramientas será de utilidad para la organización en lo que respecta a la gestión del personal.

CAPÍTULO I

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1.1 Tema

Diseño del Área de Talento Humano en los Subsistemas de Selección y Evaluación del Desempeño. Propuesta a ser desarrollada en la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda.

1.2 Datos de Organización

Nombre: Meneses e hijos Cía. Ltda.

Actividad: Restaurante

Ubicación: Centro histórico de Quito, calle Chile OE2-37 entre Guayaquil y Flores.

Misión: “Ofrecer alimentos variados y de alta calidad, elaborados por profesionales eficientes y capacitados que satisfagan plenamente las necesidades de nuestros clientes, brindando una respuesta excelente a la confianza depositada”.

Visión: “Llegar a ser líderes en la industria alimenticia, capacitando constantemente a nuestro personal, renovando nuestros procesos y productos para alcanzar excelencia en la calidad y de esta manera, superar las expectativas de nuestros clientes”.

Valores organizacionales: El principal valor de la empresa es el trabajo en pos de la satisfacción del cliente que abarca los siguientes valores:

- Disciplina
- Honradez
- Respeto
- Responsabilidad

- Puntualidad
- Pulcritud
- Compañerismo
- Mejora continua

Características: El restaurante Meneses e hijos ha venido funcionando desde hace 45 años y tiene diferentes líneas, que son: Pizzería; Panadería, Pastelería y Heladería; Self Service y Cafetería.

Contexto: El Centro Histórico de la ciudad de Quito cuenta con lugares atractivos para el turismo entre los cuales existe una variada oferta gastronómica.

1.3 Diagnóstico

No ha sido costumbre en las empresas ecuatorianas el dar el valor que corresponde al capital humano, por lo que los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) casi siempre han sido considerados como “departamentos de personal”, enfocándose en tareas administrativas tales como el conteo de horas extras, asistencias, atrasos, días de vacaciones, etc., dejando de lado el verdadero sentido de lo que la administración del talento humano representa, es decir, ser un agente de desarrollo personal y organizacional.

Durante los últimos años, el departamento de RRHH ha cobrado aún más importancia dentro de las organizaciones, que incluso algunos autores se refieren al mismo con el término de “Área de Talento Humano”, ya que lo que se pretende es resaltar la idea de que las personas no son “recursos”, es decir, no son medios de los que dispone la empresa para alcanzar sus

objetivos, sino que son los principales potencializadores del buen desempeño dentro de una organización, y por ende de su éxito.

Desde su creación, en la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda., no se ha desarrollado programa alguno de mejora de los procesos que involucran al manejo del personal, razón por la cual no existe un área de recursos humanos. Sin embargo, el buen ambiente laboral que se percibe dentro de la organización se debe a que los directivos de la empresa se han encargado de fomentar el compañerismo a través de actividades de integración tales como, agasajos al personal en ocasiones especiales, por ejemplo: navidad, día del trabajador, etc. La responsabilidad de llevar a cabo las actividades relacionadas con el manejo del personal actualmente recae sobre el Administrador de la empresa. Estas actividades incluyen, buscar nuevo personal para cubrir las vacantes que se presenten, organizar y asignar las funciones del personal, planificar las actividades de integración, estructurar el sistema de remuneraciones, entre otras.

La situación más demandante en lo que concierne al área de Recursos Humanos se refiere a la re-distribución de funciones, ya que existen personas que tienen una carga de trabajo excesiva mientras que hay otros que han manifestado su confusión con respecto a las responsabilidades que deben cumplir; así como también el formalizar las prácticas que se llevan a cabo.

1.4 Justificación:

La ejecución de nuevas prácticas en lo referente a la administración de personal es de interés para los Directivos de la empresa elegida, sin embargo, no se las ha podido desarrollar debido

a la falta de personal capacitado para hacerlo. Razón por la cual esta disertación está encaminada a suplir esta necesidad, la misma que tendrá algunos grupos de interés, entre los que podemos mencionar a los directivos de la organización, que al contar con un diseño, tanto profesional como práctico, y ajustado a su realidad, responda a sus necesidades y requerimientos propios. Por otro lado, los empleados de la empresa se verán beneficiados con el desarrollo de esta disertación puesto que contarán con herramientas direccionadas a ayudarles en la alineación de su desempeño con la estrategia del negocio, tendrán mayor conocimiento acerca de las actividades que son de su responsabilidad.

De manera indirecta, las personas que se beneficiarán con este trabajo serán los futuros miembros de la empresa, ya que estarán ingresando a una empresa que cuenta con un área ya organizada, dedicada al personal. De igual manera, la inclusión de una gestión del talento humano en una empresa que ha venido funcionando de manera adecuada, da paso a una modernización de las prácticas actuales, y a una mejora continua que permita ir de la mano con la globalización y con el mundo cambiante de las organizaciones.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar el Área de Talento Humano para la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda. a través de un modelo de Gestión por Competencias.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar los Descriptores de Cargos por competencias.
- Establecer el Diccionario por Competencias para la Empresa.

- Definir la Matriz de Selección por Competencias para todos los cargos.
- Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para cada cargo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

La administración de Recursos Humanos tuvo su inicio en las teorías de Winslow Taylor y Henri Fayol. Las ideas de ambos consolidaron el llamado *enfoque clásico* de la administración, cuyos principios dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX en el ámbito organizacional. La Revolución Industrial trajo consigo un nivel más elevado de automatización de muchas labores, pero al mismo tiempo, trajo condiciones de aglomeración, peligro e insatisfacción de los trabajadores. Las empresas crearon así el Departamento de Bienestar, el cual fue el antecesor directo del Departamento de Personal. Su función era velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como por ejemplo: asistencia médica, educación, etc.

Los Departamentos de Bienestar señalan la aparición de la “Administración especializada en personal” que viene a ser una ruptura con los tradicionales capataces, jefes de turno, gerentes de operación y similares.

Dichos fundamentos direccionaron a un mejor uso de los recursos humanos que intervienen en el trabajo y de esta manera se crearon las primeras Oficinas de Selección de Personal.

Con el transcurrir del tiempo, las funciones de la Oficina de Personal se fueron complejizando, a tal punto que ya no fue suficiente únicamente elaborar nómina y hacer pagos al Seguro Social, sino que el encargado de esta oficina requería poseer conocimientos multidisciplinarios que le permitieran llevar a cabo de manera correcta su labor.

El principal propósito de la administración de recursos humanos empezaba a ser la mejora del desempeño del personal de la organización, así como también el velar por su bienestar y el ser un mediador de necesidades entre jefes y trabajadores.

En la década de los 70's, se utiliza por primera vez el término administración de Recursos Humanos; para los 80's, éste departamento ha establecido algunas de sus áreas tales como: capacitación, sueldos y salarios, contratación y desarrollo organizacional.

Los objetivos del área de Recursos Humanos se pueden clasificar en cuatro áreas fundamentales:

- Objetivos corporativos: contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Objetivos funcionales: que exista alineamiento entre los objetivos del área y de la organización.
- Objetivos sociales: que responda éticamente a los desafíos que presenta la sociedad y reduzca al máximo las tensiones que ésta pueda ejercer sobre la organización.
- Objetivos personales: que tenga presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales, teniendo como objetivo el alinearlas con las metas de la organización.

Actualmente existen varias empresas que no cuentan dentro de sus estructuras con un área de Recursos Humanos, y se preguntan si deben tenerla. Otras entienden la importancia de tenerla, pero no saben cómo implementarla o están inseguros de su real necesidad. “Cada empresa tiene que aplicar soluciones acordes con sus dimensiones y posibilidades, y –dentro de las nuevas tendencias- no copiar recetas que fueron exitosas en otras empresas, sino incorporar buenas prácticas adaptadas a sus propias necesidades”. (Alles, 2007)

Tener un área de Recursos Humanos dentro de una organización puede traer consigo diversos beneficios, entre los que cabe resaltar el evitar incorporar a personas que no cumplan con el perfil requerido, disminuir la rotación de personal, incrementar la satisfacción del personal, generar compromiso en los trabajadores, remunerar de una manera acorde al mercado laboral, desarrollar al personal, entre otras.

Debido a que el Área de Recursos Humanos cuenta con un gran número de funciones, éstas pueden clasificarse dentro de diversos subsistemas:

- Reclutamiento y Selección: se encarga de atraer e incorporar al personal idóneo para ocupar las vacantes que surjan dentro de la organización.
- Capacitación y Entrenamiento: se encarga de detectar las posibles necesidades de desarrollo en el personal y atender dichos requerimientos.
- Compensaciones: se encarga de establecer las remuneraciones y los beneficios para cada cargo.
- Gestión del Desempeño: se encarga de evaluar el desempeño de los trabajadores de la organización, y basándose en los resultados obtenidos toma decisiones referentes al personal, por ejemplo: ascensos, desvinculaciones, entrega de incentivos, bonificaciones, entre otros.
- Comunicación Organizacional: Se encarga de gestionar el adecuado manejo de los canales de comunicación dentro de la empresa.
- Seguridad e Higiene Industrial: se encarga de velar por la integridad física y psicológica de los trabajadores así como también de cuidar el lugar de trabajo, esto incluye a la maquinaria.

2.2 Competencias

Hoy por hoy, en los departamentos de Recursos Humanos, la Gestión por Competencias ha cobrado gran importancia, ya que permite identificar las características que debería poseer una persona para desempeñarse de manera óptima en un puesto de trabajo. Las competencias se definen como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. (Alles, Desempeño por Competencias-Evaluación de 360°, 2007)

Para tener un desempeño superior, es necesario contar con conocimientos, destrezas, habilidades y otros atributos personales, los cuales forman parte de la definición de competencias:

- Los conocimientos se definen como la información que se adquiere vía educación formal y capacitación.
- Las destrezas y habilidades son comportamientos laborales que se han interiorizado y que se perfeccionan por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.
- Los otros atributos incluyen a los valores, las motivaciones, las aptitudes, las actitudes y los rasgos de personalidad.

Los conocimientos y las destrezas forman parte de las competencias visibles o más fáciles de identificar, así como también de modificar o desarrollar. Por otro lado, los otros atributos son características menos perceptibles y difíciles de modificar.

Dentro de una organización, existen dos clases de competencias, por un lado las transversales o cardinales y por otro, las específicas. Las primeras hacen referencia a las características que

deberían poseer todos los miembros de una empresa, en algún nivel; las segundas, por su parte, se enfocan en las características que deberían estar presentes en los integrantes de un área determinada. Una vez que se han definido las competencias propias para una organización y sus áreas, es importante determinar el nivel de desarrollo requerido en una persona para obtener un desempeño óptimo en su puesto de trabajo; estos niveles deben definirse a través de explicaciones cortas:

Liderazgo

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y éstas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades seas cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria. (Alles, 2007, pág. 74)

Tras haber definido los niveles de cada competencia, se asigna el nivel requerido de la competencia para cada puesto de trabajo. Por ejemplo, para un cargo directivo, la competencia

empoderamiento requerirá un nivel de desarrollo de grado A, mientras que un mando medio demandará la misma competencia en un nivel de desarrollo de grado C.

Para la presente disertación, se eligió la Gestión por Competencias porque se trata de un modelo actual que brinda a las organizaciones la posibilidad de estandarizar los subsistemas de Recursos Humanos mediante procesos diseñados con el fin de que todos los miembros trabajen alineados con la estrategia organizacional, para lograr una mayor productividad y darle más competitividad a la empresa.

2.3 Manual de Funciones

Según Idalberto Chiavenato, “la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. (Chiavenato, 1999)

Los datos que debería contener un Descriptivo de Puestos, o Perfil del Cargo, son los siguientes:

- Denominación del puesto.- Se refiere al nombre por el cual se identifica al cargo.
- Posición del puesto dentro del organigrama.- Se indica a quién reporta el cargo y también a quién supervisa.
- Misión.- Indica en resumen qué hace el cargo.

- Matriz de competencias.- Incluye las actividades principales que desempeña el cargo y las competencias requeridas para realizarlas.
- Formación Académica y Capacitaciones.- Señala el nivel académico que requiere tener el ocupante, así como también capacitaciones y entrenamiento adicional.
- Experiencia.- Determina el tiempo y clase de experiencia requerida para desempeñar el cargo.
- Destrezas específicas.- Especifica ciertas competencias especiales necesarias para el cargo.
- Actividades adicionales.- Enumera las actividades adicionales a la matriz de competencias que incluye el cargo.
- Observaciones adicionales.
- Fecha de realización y vigencia.
- Firma del encargado de elaborar los perfiles.
- Firma del encargado de validar la información.

El análisis y descripción de puestos responde a las siguientes preguntas acerca de un cargo:

¿Qué se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Dónde se hace? y ¿Cómo se hace? Asimismo, brinda la siguiente información: la totalidad de puestos que existen en la organización y cómo se relacionan entre sí; el aporte de cada puesto a la estrategia organizacional; identifica si hay redundancia de funciones en puestos diferentes así como también si hay responsabilidades que se han dejado de lado.

La información requerida para describir los cargos puede ser levantada mediante diversos métodos, por ejemplo: observación directa, entrevista, cuestionario y método mixto.

- Observación directa.- Una persona capacitada llena el formulario de descriptivo de cargo a partir de la observación que realiza sobre el empleado mientras ejecuta su trabajo. La utilidad de este método radica en que las actividades sean fácilmente visibles, por ejemplo: tareas de empaque de artículos.
- Entrevista.- El encargado de realizar los descriptivos, entrevista a los ocupantes del cargo, ya sea de manera individual, de manera grupal con varios trabajadores que ocupan el mismo puesto o con los jefes directos de un cargo en específico. Es importante que el entrevistador se guíe en un formulario de preguntas concretas de modo que las respuestas que obtenga sean relevantes y precisas. Tanto el entrevistador como el entrevistado deben tener claro que únicamente se va a describir el puesto, mas no se evaluará el desempeño del ocupante.
- Cuestionarios.- El encargado de levantar la información crea un cuestionario que será llenado por un experto en el cargo a describir. Este método resulta más económico que la entrevista debido a su facilidad de empleo y su adecuada administración garantiza que la información obtenida sea acertada.
- Mixto.- Es el uso conjunto de al menos dos de los métodos descritos con anterioridad.

“Modelando Perfiles por Competencias” (MPC), es un método diseñado por Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. Consultora de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, para levantar perfiles de cargo basado en la Gestión por Competencias. Éste método se enfoca en identificar los requisitos esenciales en la ejecución de un cargo para tener un desempeño

superior, además de que permite describir perfiles diversos, desde la alta dirección hasta cargos operativos, como es el caso de la Empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda.

MPC consiste en identificar las actividades clave de cada cargo de la organización mediante una fórmula que incluye a la frecuencia, complejidad y consecuencia de error de cada una de las actividades. Para cada actividad clave se designan las competencias necesarias para llevarlas a cabo, así como también se divide a las competencias en dos grupos, el primero que contenga a aquellas que se espera que las personas posean antes de ingresar a la empresa; y el segundo que incluya a las que puedan ser desarrolladas durante la ejecución del puesto.

El descriptivo de puestos es la piedra angular en la que se basa el desarrollo de todos los subsistemas del área de Recursos Humanos: para llevar a cabo un acertado proceso de selección de personal es necesario contar con el perfil del cargo para poder saber qué es lo que se está buscando. Asimismo, el desarrollo del personal se basa también en los descriptivos de cargo ya que contienen la información del nivel de competencias deseado.

La evaluación del desempeño de los trabajadores se fundamenta también en el perfil del cargo, debido a que al tener determinadas las actividades que realiza el puesto es factible crear una evaluación objetiva. Finalmente, los perfiles se convierten en una guía para establecer las remuneraciones de una forma equitativa. El conjunto de Perfiles o Descriptivos del Cargo conformará el denominado “Manual de Funciones” de la empresa.

2.4 Reclutamiento y Selección

El Manual de Funciones dará la pauta para llevar a cabo la selección de nuevo personal requerido para la empresa, ya que brinda la información del perfil que se buscará en el mercado laboral.

Un proceso de selección inicia con un análisis de la necesidad actual y la posterior búsqueda y atracción de los candidatos idóneos para cubrir las vacantes existentes, una vez identificados los candidatos antes mencionados, se procede a recibir los Currículum Vitae (CV) de las personas interesadas en ocupar el puesto. La persona encargada de llevar a cabo el proceso de selección, revisará las mismas y hará una preselección de los candidatos que cumplan con el perfil solicitado, llamándolos a asistir a una entrevista; la cual busca validar la información de los CV y a valorar el nivel de competencias que poseen los preseleccionados.

Adicionalmente a la entrevista, algunas empresas optan por aplicar ciertas evaluaciones destinadas a medir otros aspectos tales como conocimientos específicos, personalidad y competencias que se evalúan mejor al ser observadas.

Una vez recolectada toda la información necesaria de los postulantes, se analiza y compara los resultados obtenidos por cada uno, y así es posible seleccionar a la persona que más se ajuste al perfil requerido. Finalmente, la vinculación de la persona seleccionada inicia con el proceso de inducción a la empresa.

Cabe resaltar la diferencia entre lo que es el Reclutamiento y la Selección. El primero se refiere a la atracción de los candidatos que cumplan con los requisitos del perfil, siendo la base del segundo, que es elegir a los candidatos más idóneos para ocupar el cargo buscado. En lo que refiere al reclutamiento, existen dos canales de búsqueda: dentro de la organización y

fuera de ella. El Reclutamiento Interno es el buscar dentro de la propia organización a candidatos que puedan cumplir con el perfil requerido, ya sea en ese momento o después de un período de entrenamiento. El Reclutamiento Externo, por su parte, es atraer candidatos del mercado laboral, es decir, ajenos a la organización.

Existen ciertas ventajas y desventajas al llevar a cabo cada uno de estos métodos, por ejemplo: el reclutamiento interno resulta más rápido en su ejecución; más económico ya que no necesita usar fuentes que exigen un pago monetario; genera motivación en los trabajadores de la empresa; es un retorno de la inversión que la empresa obtiene tras haber brindado capacitación y entrenamiento a su personal. Sin embargo, puede ocasionar conflictos de intereses entre los empleados al no manejarse de una manera adecuada y transparente, además está impidiendo el ingreso de gente nueva a la empresa que aporte al dinamismo de la misma.

Como aspectos positivos, el reclutamiento externo renueva el personal de la empresa, brinda una mayor posibilidad de encontrar al candidato más idóneo, ya que se tiene más opciones de elección; las nuevas incorporaciones traen consigo nuevas metodologías, ideas, etc. Por otro lado, es un proceso que requiere de mayor tiempo de realización; es más costoso que el reclutamiento interno; puede causar inconformidad en los trabajadores existentes porque no se los toma en cuenta.

Una vez que el reclutamiento ha arrojado un cierto número de hojas de vida, inicia un proceso contrario en el que, en lugar de atraer la mayor cantidad de candidatos, se los filtra para seleccionar a un número reducido de personas que más se ajusten al perfil buscado.

La Selección de Personal no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir información sobre un candidato y poder tomar una decisión acertada acerca de las nuevas incorporaciones a la organización.

La información que se debería obtener al realizar un proceso de selección, incluye la formación académica del candidato, su experiencia relativa al cargo, sus destrezas y habilidades específicas para llevar a cabo las actividades del puesto; y, en caso de ser necesarias, sus aptitudes físicas, tales como fuerza, resistencia, salud, etc.

2.4.1 Herramientas de Selección

Para la ejecución del proceso de selección de personal se requiere de ciertas herramientas encaminadas a obtener la información previamente mencionada acerca de un candidato.

La herramienta más utilizada es la Entrevista, que consiste en “un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en: posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.” (Alles, 2007, pág. 181)

Los objetivos que persigue la entrevista son los siguientes:

- Explicar al candidato en qué consiste el puesto (responsabilidades, lugar de trabajo, salario y beneficios, horarios, tipo de contrato, fases del proceso) y a qué se dedica la organización.
- Evaluar las competencias que posee el candidato y su congruencia con las requeridas por el puesto.

- Analizar las posibilidades que tiene el candidato de crecer en la empresa.

Para alcanzar dichos objetivos, existen varias clases de entrevista, y se deberá elegir la que más se ajuste a las necesidades del entrevistador. Entre las que podemos nombrar a las siguientes:

- Entrevista planificada o estándar.- Se la elabora con anterioridad, eligiendo las preguntas necesarias para obtener la información requerida, a modo de un formulario que servirá de guía para el entrevistador. Al tener un guión de preguntas ya establecido, la entrevista se agiliza, y se pregunta directamente lo que se quiere conocer. Sin embargo, no permite mucha libertad debido a que ninguna de las dos personas puede profundizar en los temas tratados.
- Entrevista libre.- No tiene una estructura definida previamente, puede dar la apariencia de ser informal, y lo que pretende es que el entrevistado hable libremente ya que no está sujeto a un cuestionario. El éxito de la misma depende en gran medida de la habilidad y experiencia del entrevistador.
- Entrevista mixta.- Es una combinación de las anteriores, es decir, cuenta con un cuestionario definido pero también con la posibilidad de profundizar en cada pregunta, dependiendo del interés del entrevistador en las respuestas que brinde el candidato.

Otra herramienta utilizada en el proceso de selección de personal son las evaluaciones o tests, que pueden ser de distintas clases, por ejemplo: técnicas, psicológicas y los *assessment center*.

La elección de cual se utilice dependerá de las necesidades del cargo, pero de requerirlo, se las puede combinar, formando así una batería de pruebas.

“En la selección de personal los tests persiguen descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización.” (Gelabert, 2006, pág. 169)

Según Martha Alles, existen tres clases de evaluaciones aplicadas a la selección de personal:

- Las evaluaciones técnicas hacen referencia a los conocimientos o habilidades específicas que debe tener un candidato previo a ser incorporado a la organización.
- Las evaluaciones psicológicas que buscan detectar el posible comportamiento del candidato en el trabajo, basado en su personalidad.
- El Assessment Center es un método de evaluación grupal, en el que se busca someter a los candidatos a situaciones similares a la realidad del contexto del cargo.

El uso y el orden de aplicación de estas evaluaciones, quedan a criterio del especialista en selección de personal, porque dependerá de algunos factores, tales como la posición a cubrir, el número de vacantes requeridas y la clase de cargo en cuestión.

El principal objetivo del uso de los tests en el subsistema de selección de personal es predecir el nivel de ajuste del candidato con el perfil requerido. La predicción está asegurada porque los tests responden a dos criterios psicométricos: la confiabilidad y la validez.

2.4.2 Criterios Psicométricos

“La confiabilidad es la consistencia o estabilidad de una medida. Una medida debería producir el mismo estimado con el uso repetido si el rasgo medido no ha cambiado.” (Muchinsky, 2007, pág. 91) Existen tres tipos de confiabilidad, la primera, la confiabilidad test-retest, se aplica la evaluación al mismo grupo en dos momentos diferentes y se compara los puntajes de cada uno. La evaluación es confiable si los puntajes obtenidos tienen una correlación de al menos un 0.7¹. La segunda, la confiabilidad de formas equivalentes, que requiere crear una evaluación similar a la original para ser aplicada al mismo grupo, los puntajes obtenidos deberían correlacionarse entre sí.

La tercera, confiabilidad de consistencia interna, pretende lograr que la evaluación tenga una homogeneidad de contenido, es decir, se separaran los reactivos en dos grupos (por ejemplo, pares e impares) para correlacionar los puntajes obtenidos en cada uno.

El segundo criterio psicométrico es la validez, que es la precisión que tiene la evaluación para medir el constructo que se propone medir. Un constructo es “un concepto teórico que proponemos para explicar aspectos del comportamiento. Son ejemplos de constructos en psicología I/O la inteligencia, motivación, comprensión mecánica y liderazgo.” (Muchinsky, 2007, pág. 93)

Una clase de validez que se relaciona directamente con la selección de personal es la validez de contenido. Ésta hace alusión al grado en que el contenido de la evaluación representa el

¹ El Coeficiente de Correlación indica qué tanto se relacionan dos variables. Tiene un rango que va desde -1.00 a +1.00

dominio de conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo, es decir, qué tanto se refleja el puesto de trabajo en la evaluación aplicada.

El proceso de selección culmina con la incorporación del nuevo trabajador, y la inducción del mismo a la organización. Los programas de inducción tienen como objetivo el familiarizar al nuevo trabajador con la realidad de su cargo y de la empresa.

El contenido de un programa de inducción debería incluir un acercamiento a las actividades que va a realizar (descriptivo de puesto); el lugar de trabajo, las personas (superiores, compañeros, subordinados); historia y actividad de la organización y derechos y deberes de la misma (políticas y reglamento interno).

2.5 Gestión del Desempeño

Otro de los aspectos a tener en cuenta dentro de la Gestión de Recursos Humanos, y que también se basa en el perfil del cargo, es la Evaluación del Desempeño de los trabajadores.

El desempeño se entiende como el comportamiento de un trabajador al realizar las actividades propias de su cargo. El uso principal de llevar a cabo esta evaluación es contar con los insumos necesarios para tomar decisiones con relación al personal, entre las que podemos mencionar:

- Brindar retroalimentación.- Una vez que se obtienen los resultados de la evaluación del desempeño, es posible observar las fortalezas y las oportunidades de mejora de cada empleado evaluado. De tal modo que se puede mantener una reunión individual con el objetivo de retroalimentar sobre su desempeño.

- Detección de necesidades de capacitación (DNC).- Se realiza un análisis de los resultados obtenidos versus los requeridos por el puesto, a fin de detectar posibles necesidades de capacitación al personal.
- Administración de salarios.- Se puede relacionar a los resultados de la evaluación de desempeño con posibles aumentos de salario o incentivos.
- Ascensos.- Un resultado superior en la evaluación del desempeño puede servir como uno de los argumentos a tener en cuenta cuando se va a llevar a cabo un ascenso, ya que identifica a una persona que se desempeña de manera óptima en su puesto de trabajo. Incluye también el desarrollo del Plan de Carrera.
- Desvinculaciones.- Así como un desempeño superior es razón para ascender a un trabajador, también un desempeño debajo de lo esperado puede ser un argumento para desvincularlo, siempre y cuando esté estipulado en el Reglamento Interno de la empresa.

Al planificar un proceso de evaluación de desempeño, se debe elegir qué se va a evaluar, es decir, si los comportamientos del trabajador en su cargo, o los resultados que éste genera.

Por ejemplo, para cargos relacionados con el área de producción, se debería optar por una evaluación de resultados (número de artículos fabricados, cantidad de elementos defectuosos, etc.); por el contrario, para cargos directivos, se debería elegir una evaluación basada en comportamientos (experiencia, habilidades, conocimientos, etc.).

2.5.1 Métodos de Evaluación del Desempeño

Ya que se ha elegido qué evaluar, viene la determinación del cómo se lo va a hacer. Existen dos métodos para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el método basado en comportamientos (competencias) y el método basado en resultados.

2.5.1.1 Método basado en Comportamientos (Competencias): consiste en describir de manera concreta los comportamientos o conductas observables que deberían o no exhibir los ocupantes del cargo. Una conducta observable es “el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado”. (Alles, 2007, pág. 104) No basta que una persona tenga un conocimiento, sino qué uso le da a ese conocimiento y cómo se comporta. Esta evaluación se basa en las competencias definidas por la organización y los niveles de desarrollo de las mismas, por lo tanto, se debe buscar la correspondencia entre el comportamiento del empleado y el grado de la competencia a la que pertenece. La forma de uso de este método consiste en la creación de un cuestionario o formulario que contenga las competencias a evaluar, así como sus definiciones y los respectivos comportamientos que las evidencien. Posteriormente, el cuestionario debe ser respondido por el/los evaluador(es) asignados que hayan sido previamente capacitados y que se relacionen de manera directa con el/los evaluado(s). Para evidenciar la frecuencia con que se presentan los comportamientos en el evaluado, se debe diseñar una escala de medición temporal, por ejemplo, “Siempre, ocasionalmente, a veces, nunca”.

Una de las utilidades de este método es la retroalimentación de desarrollo que se genera a partir de esta evaluación, ya que los resultados obtenidos identifican cuáles son exactamente los comportamientos que requieren de atención y desarrollo por parte del evaluado.

2.5.1.2 Método basado en Resultados: evalúa los logros o resultados de un empleado en su puesto de trabajo. Es un método más objetivo que el anterior, porque se basa en cifras y datos tangibles, pero no brinda información exacta acerca de qué es lo que debería mejorar el evaluado para obtener mejores resultados.

Un factor común a estos dos métodos es el entrenamiento que se debe dar a los evaluadores, debido a que deberían tener conocimiento sobre las técnicas de evaluación así como del método a utilizarse. Lo que se pretende con este entrenamiento es que los evaluadores sean justos y objetivos al momento de calificar.

Existen características que deben tener todos los factores utilizados en una evaluación del desempeño, sin importar el método que se vaya a utilizar. Estas son:

- Observables.- Que no necesite de mecanismos complejos para su calificación, es decir, que sean fácilmente visibles.
- Medibles.- Que tenga parámetros de medición comprensibles para los evaluadores.
- Comunes.- Que estén presentes en todos los puestos de trabajo de las personas que se evaluarán.
- Independientes.- Que la evaluación no abarque dos áreas a la vez para evitar posibles confusiones.

2.5.2 Tipos de Evaluación del Desempeño

Independientemente del método escogido, existen dos clases de evaluación de desempeño entre las cuales optar, la evaluación de 360° y la evaluación de 180°.

2.5.2.1 Evaluación de 360°: es un sistema en el que el empleado es evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subalternos, incluso puede incluir evaluaciones de clientes y proveedores. Mientras más evaluadores participen, mayor será el nivel de objetividad.

2.5.2.2 Evaluación de 180°: difiere de la anterior en que los subalternos no forman parte de los evaluadores. Se la puede considerar como una evaluación intermedia entre la de 360° y la evaluación tradicional de jefe – subordinado.

2.5.3 Clases de Desempeño

Existen tres clases de desempeño a saber: *En la tarea*: el cual se enfoca en la realización de las actividades propias del puesto y se evalúa en competencias, por ejemplo, contestar llamadas. *El contextual*, que incluye acciones que no son parte de la lista de funciones, pero que contribuyen a consolidar el ambiente de trabajo y se evalúa en personalidad, por ejemplo, la cooperación. Por último, *el Desempeño Adaptativo*, que tiene que ver con el manejo de elementos o situaciones impredecibles, por ejemplo, el manejo de emergencias y crisis.

2.5.4 Incentivos

El objetivo final de llevar a cabo estas evaluaciones será desarrollar a las personas ya que la retroalimentación que se brinda buscará generar la reflexión en el trabajador acerca de sus

oportunidades de mejora y los comportamientos que debería mantener. Por otro lado, se busca incentivar a un trabajador que tenga un desempeño óptimo para que mantenga su mismo rendimiento.

Para esto, las empresas buscan crear sistemas de incentivos que motiven a sus trabajadores hacia el desempeño esperado. Estos pueden ser tanto monetarios como intangibles.

Los monetarios son compensaciones económicas adicionales al salario que percibe el trabajador, y entre los intangibles se puede mencionar a cenas, viajes, entradas al cine, becas académicas, posibilidad de adquirir acciones de la empresa, placas conmemorativas, diplomas de reconocimiento, etc.

Para la implementación del Área de Talento Humano en la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda. se optó por la Evaluación del Desempeño por Competencias porque la totalidad de esta disertación se enfoca en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, además que, a diferencia de otros métodos de evaluación, se enfoca en el desarrollo del personal, indicando las oportunidades de mejora de cada empleado, de una manera que sea bien recibida por ellos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

3.1 Elaborar los Descriptores de Cargo

Para elaborar los Descriptores de Cargo de la Empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda. se procedió a diseñar un Formato de Levantamiento de Información, basado en la metodología de Modelado por Competencias (MPC), adaptado a la realidad de la organización. La información abarcada fue la siguiente:

- Matriz de Descripción de Actividades con sus respectivas calificaciones (Complejidad, Frecuencia y Consecuencia de Error).
- Matriz de Actividades Esenciales con sus respectivos conocimientos, destrezas y otros atributos.
- Identificación de Conocimientos Informativos
- Identificación de Destrezas Específicas
- Encuesta de Requerimiento de Selección y Capacitación
- Identificación de la Misión y Requerimientos Adicionales que exige el Cargo (Formación y Experiencia)
- Análisis de Riesgos (Equipo de Seguridad necesario para el cargo y posibles riesgos o accidentes). (*Ver Anexo A: Formato de Levantamiento de Información*)

El formato MPC se aplicó en forma de entrevista estructurada a tres ocupantes por cargo en los casos en que fue posible, debido a que algunos puestos cuentan únicamente con un ocupante.

Una vez que se levantó la información de la totalidad de cargos, se procedió a realizar un análisis de los mismos para posteriormente plasmarlo en los formatos de Descriptores de Cargo, previamente diseñados, tomando en cuenta que su manejo sea sencillo y de fácil entendimiento, debido a que es la primera vez que los integrantes de la organización se familiarizaban con esta clase de instrumento. *(Ver Anexo B: Formato Descriptor de Cargo)*

Hecho esto, se mantuvo reuniones con cada jefe para revisar y validar conjuntamente cada uno de los descriptores de los ocupantes a los cuales supervisa, ya que son ellos quienes mantienen un contacto diario con los ocupantes del cargo y por lo tanto poseen un amplio conocimiento de las actividades que se desempeñan.

Finalmente, se consolidaron todos los Descriptores de Cargo en un Manual de Perfiles de la empresa, el cual contiene una introducción explicativa acerca de su uso y la totalidad de los descriptores ordenados alfabéticamente. *(Ver Anexo C: Manual de Perfiles)*

Fig. 1 Análisis de Resultados: Descriptores de Cargo

CARGO	MISIÓN	ACTIVIDADES ESENCIALES	OBSERVACIONES
Administrador General	Controlar y coordinar los procesos administrativos, operativos y técnicos de todas las áreas de la empresa.	Verificar el cumplimiento de obligaciones legales y laborales Realizar depósitos bancarios Supervisar los pagos a proveedores Arquear las cajas	La persona que ocupa este cargo, aparte de sus actividades esenciales, tiene bajo su responsabilidad un gran número de funciones que, si bien son importantes, no están completamente relacionadas con el puesto. Algunas de sus actividades podrían delegarse a otros cargos.

Asistente de Contabilidad	Elaborar el registro de las cuentas contables, declaraciones de impuestos y colaborar en la preparación de información financiera para la toma de decisiones.	Elaborar las declaraciones de impuestos de la empresa (IVA, Retención en la fuente, Formularios 103 & 104 y Anexo Transaccional) Realizar conciliaciones bancarias Hacer el libro de bancos Elaborar Actas de Finiquito	Ya que la empresa cuenta con un contador externo, el cual lleva la contabilidad, este cargo tiene la responsabilidad de asistirlo. Sin embargo, trabaja también de manera directa con la Administración general.
Auxiliar de Ventas	Colaborar en los procesos de ventas y atención al cliente en el área de pastelería.	Revisar la fecha de caducidad de los productos Despachar los productos a los clientes Abastecer los mostradores de productos faltantes Hacer el pedido de productos faltantes al Área de Panadería	El cargo tiene la denominación de “Auxiliar de Ventas” ya que se encarga de colaborar con los Despachadores de Pastelería, pero, cumple también funciones variadas, como por ejemplo, mensajería y asistencia técnica.
Ayudante de Cocina	Colaborar en la preparación de alimentos y despacho de pedidos de cafetería	Preparar y despachar los pedidos hechos en la Cafetería Preparar ensaladas, arroz y ceviche Preparar comida italiana (lasagna, spaguetti, cannelloni) Precalentar las planchas y cocinas	Este cargo rota temporalmente entre la preparación de diversos productos, tales como comida italiana, ensaladas, sánduches y ceviches.
Ayudante de Oficina	Brindar soporte operativo en la Oficina Administrativa y en la comunicación interna de la empresa.	Ingresar facturas al sistema Elaborar comprobantes de retención, órdenes de pago Escribir el menú diario en la pizarra Numerar las órdenes de pago	Es un cargo netamente operativo, el cual sirve de apoyo a las necesidades que se presenten en el día a día en la oficina.
Ayudante de Pastelería	Brindar soporte en los procesos	Preparar hojaldre, pastas, postres y	Existe un grupo de cargos

	de Panadería	<p>bizcochuelo</p> <p>Preparar la masa del pan <i>cachito</i></p> <p>Forrar y decorar pasteles pequeños y de pedidos especiales</p> <p>Moldear panes y pie de queso</p>	<p>en el Área de Panadería, entre los que se encuentra éste, ya que sus ocupantes rotan temporalmente entre sí. La iniciativa de la Administración al optar por este sistema es el de poder suplir la ausencia de cualquier trabajador sin ningún problema.</p>
Cajero Cafetería	<p>Recaudar dinero por concepto de pedidos a los clientes y dar soporte a los meseros.</p>	<p>Recaudar dinero por concepto de pedidos</p> <p>Tomar pedidos de los clientes</p> <p>Hacer facturas</p> <p>Contar el total de dinero recaudado de ventas y separar la cantidad del fondo inicial</p>	<p>La singularidad de éste cargo radica en que tiene una doble funcionalidad, su ocupante no se limita a estar en la Caja, sino que funciona también como Mesero, dependiendo de la cantidad de clientes.</p>
Cajero General	<p>Recibir el dinero de las ventas, compararlo con el reporte de ingresos de la empresa y realizar los depósitos bancarios.</p>	<p>Pagar sueldos y anticipos</p> <p>Cerrar las cajas</p> <p>Elaborar el informe del “Rediario”</p> <p>Arquear las cajas</p>	<p>Si bien el nombre del cargo sugiere funciones netamente del manejo de caja, en la realidad cumple también diversas funciones administrativas.</p>
Cajero Pastelería	<p>Recaudar el dinero por concepto de pedidos de los clientes.</p>	<p>Recaudar el dinero por concepto de pedidos</p> <p>Contar y entregar el dinero de la venta diaria total en la Oficina Administrativa</p> <p>Separar la cantidad de dinero del fondo inicial</p> <p>Hacer facturas</p>	<p>El cumplimiento de las funciones de éste cargo está dividido entre dos personas.</p>
Cocinero	<p>Preparar el menú diario para el Self-Service y los pedidos de Cafetería</p>	<p>Preparar diferentes clases de sopa y platos fuertes</p> <p>Recibir materiales de la bodega para el menú diario</p>	<p>Sin observaciones relevantes.</p>

		Preparar papas para el desayuno Supervisar el trabajo de los Ayudantes de Cocina y del Posillero	
Despachador Pastelería	Atender a los clientes y despachar los productos solicitados.	Despachar los pedidos a los clientes Hacer un reporte del producto sobrante Asistir como Mesero en Cafetería Limpiar las mesas, las vitrinas y los mostradores	La función principal de este cargo es el despacho de productos del Área de Pastelería, sin embargo, y dependiendo de la demanda de clientes que haya en el Área de Cafetería, el ocupante de este cargo pasa a cumplir las funciones de Mesero.
Gerente General	Planificar y dirigir los procesos relacionados con la producción de alimentos, crear nuevos menús y supervisar a todas las áreas.	Llevar un control del costo de los productos Crear menús y nuevos productos para la empresa Supervisar los procesos de la producción de alimentos Elaborar presupuestos	Este cargo difiere de la concepción clásica de un Gerente General ya que se enfoca más en los aspectos creativos que llevan a la consecución de los productos, más que en actividades típicas gerenciales.
Heladero	Elaborar, empaquetar y almacenar los diferentes sabores de helados.	Elaborar helados de distintos sabores Poner los helados recién elaborados en sus respectivos contenedores Almacenar los helados en el congelador	La funcionalidad de este cargo es eventual, ya que no requiere el cumplimiento de funciones diarias, sino únicamente cada cierto período de tiempo. (Mensual)
Hornero	Hornear las diferentes clases de panes, postres y pasteles.	Hornear las diferentes clases de panes (baguette, manito, integral, centeno, especial, de queso, de pasas, de dulce, brioche) Hornear pasteles pequeños y especiales Preparar el relleno del	Existe un grupo de cargos en el Área de Panadería, entre los que se encuentra éste, ya que sus ocupantes rotan temporalmente entre sí. La iniciativa de la Administración al optar por este sistema es el de poder suplir la ausencia de

		<i>val auvent</i> Pintar y hornear los cachos	cualquier trabajador sin ningún problema.
Jefe de Cocina	Proporcionar los materiales del menú diario y supervisar al personal de Cafetería y Cocina.	Preparar el material para la elaboración del menú de los domingos Preparar el material para la elaboración del menú diario y para la Cafetería Lavar y guardar en la cámara fría las porciones de pollo y corvina Cortar y almacenar la carne de res y cerdo	Este es un cargo que se relaciona más con la provisión y almacenamiento de insumos que con la preparación de alimentos.
Jefe de Panadería	Elaborar masas y pasteles, a la vez que supervisa los procesos y al personal del Área de Panadería.	Decorar los pasteles de pedidos especiales Preparar la masa de pan, bizcochuelo y galletas Supervisar el trabajo de los Ayudantes de Panadería Entrenar al personal nuevo	Sin observaciones relevantes.
Mesero	Atender a los clientes, tomando y sirviendo sus pedidos.	Tomar órdenes de los clientes Preparar batidos, milkshakes, cafés, copas de helado y ponches Servir la comida a los clientes Limpiar el salón	Aparte de las funciones de Mesero, este cargo incluye la preparación de todas las bebidas y postres del Área de Cafetería.
Panadero	Preparar las masas de las diferentes clases de pan, postres y pasteles	Preparar la masa del pan baguette Preparar las masas de los pasteles chantilly, ponqué, bizcochos y pastas Preparar la masa de las diferentes clases de pan (de ajonjolí, manito, integral, de	Existe un grupo de cargos en el Área de Panadería, entre los que se encuentra éste, ya que sus ocupantes rotan temporalmente entre sí. La iniciativa de la Administración al optar por este sistema es el de poder suplir la ausencia de

		hamburguesa, centeno, especial, de queso, de pasas, de dulce, brioche y cuadrados) Preparar la plancha de bizcochuelo para postres De tres leches y para tortas frías	cualquier trabajador sin ningún problema.
Pizzero	Preparar diferentes tipos de pizza y atender al cliente.	Preparar diferentes tipos de pizza Preparar diferentes tipos de sánduches Despachar los pedidos de los clientes Montar el menaje	Sin observaciones relevantes.
Posillero	Lavar la vajilla y los utensilios de cocina.	Lavar vasos, platos, cubiertos, bandejas y utensilios de cocina Retirar desperdicios de comida de los platos Clasificar y ordenar los platos y utensilios de cocina	Sin observaciones relevantes.
Sub-Gerente	Controlar el flujo de dinero de la empresa y la calidad de los productos previa su salida a la venta.	Planificar y pagar sueldos Registrar la cantidad de dinero de las ventas diarias a depositarse en el Banco Comprar insumos para las áreas de Panadería y Pastelería Verificar la calidad de los productos previa su salida a la venta	Este cargo tiene actividades que van más allá de lo meramente administrativo ya que incluye también procesos de control de calidad de los productos y adquisición de insumos.

3.2 Crear el Diccionario por Competencias para la Empresa

Se mantuvo una reunión con la Directiva de la empresa, encaminada a identificar y definir las competencias cardinales de la misma, es decir, aquellas que son comunes a todos los integrantes de la organización en distinto nivel de desarrollo y las competencias específicas

para cada área. Estas últimas se basaron en la información obtenida en el levantamiento de información y construcción de los Descriptores de Cargo.

Una vez identificadas tanto las competencias cardinales como las específicas, se procedió a describir los conocimientos correspondientes a cada cargo, para armar el Diccionario de Competencias, el cual contiene todas las competencias listadas alfabéticamente, con su respectiva definición, y en el caso de las específicas, una apertura en tres grados de desarrollo de las mismas.

Adicionalmente, dentro del Diccionario por Competencias se encuentra otro diccionario que contiene las preguntas que deberán aplicarse en la entrevista por competencias o de eventos conductuales, dependiendo del cargo al que haga referencia. Ambos cuentan con una introducción explicativa, acerca de la funcionalidad y alcance de cada uno. *(Ver Anexo D: Diccionario por Competencias y Diccionario de Preguntas)*

Fig. 2 Análisis de Resultados: Diccionario por Competencias

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	LISTADO	OBSERVACIONES
Cardinales	Son aquellas competencias que deben poseer todos los miembros de la organización en algún nivel.	Orientación de Servicio al Cliente Higiene Puntualidad	Se eligieron estas tres competencias cardinales ya que reflejan los ideales que la empresa desea proyectar a sus clientes a través de sus colaboradores.
Conocimientos	Es la información que se adquiere vía educación formal y/o capacitación.	Administración Arte Culinario Cocina Fría Contabilidad Economía Facturación	Los conocimientos que se presentan en el Diccionario son de diversa temática ya que engloban a todos los cargos de la empresa, desde la parte

		<p>Heladería Matemáticas Panificación Proceso de corte de alimentos Repostería Técnicas de atención al cliente Tributación</p>	<p>administrativa hasta la de producción de alimentos. El nivel requerido de conocimiento por parte del ocupante del cargo varía en cada cargo ya que dependerá de la Educación Formal que se solicita.</p>
Destrezas	<p>Son comportamientos laborales que se han interiorizado y que se perfeccionan por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.</p>	<p>Asesoramiento Cálculo de cantidades Destreza manual Destreza matemática Detección de problemas Empatía Escritura Escucha activa Evaluación de soluciones Inspección de productos Instrucción Juicio y toma de decisiones Manejo de recursos humanos Manejo de recursos materiales Manejo del tiempo Operación y control Organización de la información Orientación de servicio al cliente Pensamiento analítico Pensamiento crítico Recopilación de la información Supervisión</p>	<p>Se abrió a todas las destrezas en tres niveles de desarrollo: Alto, Medio y Bajo. Cada nivel describe un comportamiento observable que refleje el grado en que se presenta la destreza en la persona. El nivel requerido para cada destreza dependerá del cargo al que pertenezcan. Los niveles de cada competencia ayudaron a determinar las herramientas de evaluación a ser utilizadas en la selección de personal y la evaluación de desempeño. Cada nivel representa el grado de desarrollo de la destreza que tiene la persona. Así, el “Nivel A” significa un desarrollo alto; el “Nivel B”, medio y el “Nivel C”, bajo.</p>
Otros Atributos	<p>Incluyen a los valores, las</p>	<p>Adaptabilidad Atención / Concentración Atención a los</p>	<p>Cada uno de estos atributos fue pensado para</p>

	motivaciones, las aptitudes, las actitudes y los rasgos de personalidad.	detalles Búsqueda de información Comprensión oral Coordinación de grupos Creatividad Expresión oral Facilidad numérica Fluidez de ideas Iniciativa Liderazgo Memorizar Ordenar información Originalidad Razonamiento deductivo Reconocimiento de problemas Repartición temporal Visualización	ser un complemento de las destrezas.
--	--	---	--------------------------------------

3.3 Definir la Matriz de Selección por Competencias para todos los Cargos

Previo un análisis de todos los Descriptores de Cargo y de los requerimientos que debería cumplir un candidato para poder incorporarse a la empresa, se diseñó el formato de Guía de Entrevista de Selección dividida en dos partes; la primera, transversal a todos los cargos, que busca obtener información del candidato, referente a datos personales, experiencia, formación académica y capacitaciones, motivación y entorno. (*Ver Anexo E: Formato Guía de Entrevista de Selección*)

La segunda parte es específica para cada cargo, ya que depende de las competencias propias de cada uno, señaladas en el Manual de Perfiles. Es en este paso en donde son de utilidad los diccionarios por Competencias y de Preguntas, ya que guiarán la manera adecuada para llevar a cabo la entrevista de eventos conductuales.

Una vez realizado un análisis de cada Descriptor de Cargo y de los factores requeridos para cumplir el perfil, se elaboró una matriz de selección específica para cada uno, que contiene tres factores, con su respectiva clasificación, especificación y ponderaciones:

- Perfil Duro: Educación y Experiencia, este factor tiene una valoración de 40/100 puntos.
- Entrevista: Motivación, Destrezas Específicas, Conocimientos Informativos y Entrevista por Competencias, este factor tiene una valoración de 25/100 puntos.
- Evaluaciones: Destrezas, Conocimientos Específicos y Evaluaciones Psicológicas, este factor tiene una valoración de 35/100 puntos. *(Ver Anexo F: Banco de Evaluaciones)*

Esta matriz de selección tiene una doble función, ya que informa de los puntajes respectivos de cada factor ligado a cada cargo, es decir, los puntajes que debería obtener idealmente un candidato para ser seleccionado. Permite también ingresar los puntajes conseguidos por un candidato para verificar si es que éste cumple con el puntaje definido como mínimo aceptable para incorporarse a la organización. *(Ver Anexo G: Matriz de Selección por Competencias)*

Fig. 3 Análisis de Resultados: Matriz de Selección

HERRAMIENTA	OBSERVACIONES	TIPO	OBSERVACIONES
Perfil Duro	El valor total sobre 100 puntos del Perfil Duro corresponde a 40, es decir, el puntaje más alto, debido a que contiene a la Educación y a la Experiencia, que	Educación	La educación tiene una valoración de 30 puntos/40 para todos los cargos, debido a que la formación académica resulta esencial para desempeñar un cargo.

	conforman el primer filtro de aceptación de candidatos idóneos.	Experiencia	Tiene un valor de 10/40 ya que la mayor parte de cargos no requiere de mucha experiencia.
Entrevista	Esta herramienta tiene un valor de 25/100, ya que una parte de las competencias requeridas se evaluarán a futuro en una fase más avanzada del proceso.	Motivación	Su puntaje varía desde 5 a 15 puntos, dependiendo del cargo y de la cantidad de competencias requeridas.
		Por competencias	Su puntaje varía de 8 a 15 dependiendo del cargo y del número de competencias requeridas.
		Destrezas específicas	Su puntaje varía de 0 a 10 dependiendo del cargo y del número de competencias requeridas.
Evaluaciones	Las evaluaciones tienen un puntaje de 35/100 puntos porque incluyen la evaluación práctica de competencias y la valoración por parte del jefe inmediato.	Destrezas	Su puntaje varía de 0 a 15 dependiendo del cargo y del número de competencias requeridas.
		Ev. Psicológicas	Tiene un valor de 5 puntos para todos los cargos, debido a que se trata de un criterio de selección igualitario para todos los candidatos.

		Conocimientos específicos	Esta parte del proceso de selección la realizará el jefe inmediato del cargo en cuestión, debido a que se trata de los contenidos propios del cargo. Se brindará lineamientos de evaluación a cada uno de los jefes implicados.
--	--	---------------------------	---

3.4 Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño para cada cargo

Tras haber analizado cada Descriptor de Cargo, se decidió emplear una metodología de evaluación del desempeño mixta, que evalúa aspectos propios de cada cargo (competencias y actividades esenciales), así como también aspectos comunes a todos los integrantes de la empresa, tales como asistencia, manejo del tiempo, necesidad de supervisión, cumplimiento de la normativa interna, etc.

Posteriormente, se creó un formato de evaluación del desempeño para cada cargo, que incluye cuatro secciones bien definidas:

- Sección 1: Actividades Esenciales. Se analizó cada una de las actividades esenciales propias de cada cargo para definir un indicador que permita evaluar la ejecución de la actividad, y una meta correspondiente al desempeño deseado. Esta sección tiene una valoración de 35/100 puntos.

Algunas actividades se evaluarán mediante la opinión y el nivel de satisfacción de los clientes, para lo cual se crearon Encuestas de Satisfacción enfocadas a cada área de negocio de la empresa: Cafetería-Self Service, que incluye la atención de cajeros y meseros, limpieza del local, presentación y calidad de los productos; Pastelería-Heladería, que contiene preguntas relacionadas con el sabor, presentación y decorado de los productos consumidos, correcto despacho y atención recibida. Finalmente, Pizzería que recoge preguntas similares de las áreas anteriores.

En lo que respecta a las actividades de supervisión y entrenamiento, se crearon dos encuestas internas de satisfacción encaminadas a indicar el nivel de desempeño en la ejecución de estas actividades y dirigidas solamente a los subordinados de las personas evaluadas.

Cada una de estas preguntas corresponde a una actividad esencial y por ende a un indicador específico. (*Ver Anexo H: Encuestas de Satisfacción*)

- Sección 2: Competencias. Se especificó cada competencia del cargo con su respectivo indicador de comportamiento, equivalente al Nivel A (Alto), especificadas en el Diccionario por Competencias, para contrastarlo con el comportamiento observado en el evaluado. Esta Sección tiene una valoración de 30/100 puntos.
- Sección 3: Evaluación Transversal General. Contiene aspectos comunes y evaluables en todos los integrantes de la empresa, tales como: Conocimiento del Cargo, Necesidad de Supervisión, Capacidad para realizar sus tareas, Manejo del Tiempo, Colaboración y Relaciones Personales, evaluadas en una escala de puntuación de cinco niveles,

siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor. Esta Sección tiene una valoración de 25/100 puntos.

- Sección 4: Cumplimiento de la Normativa Interna. Contiene aspectos relacionados con el cumplimiento de la normativa interna de la empresa: Puntualidad, Asistencia y Uso de Uniforme, cuenta de igual manera con una escala de puntuación de cinco niveles. Esta sección tiene una valoración de 10/100 puntos.

Una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño, se procede a categorizar a cada evaluado, dependiendo del puntaje que haya obtenido, lo cual determinará los procesos a implementarse con la persona en cuestión. Existen cinco categorías de resultados obtenidos, denominadas I,II,III,IV y V, siendo la categoría I la correspondiente a los mejores desempeños y la categoría V la referente a los desempeños por debajo de lo esperado y que acarrearán la desvinculación del trabajador. Cada categoría especifica su rango de puntajes, así como también sus respectivos planes de acción; estos incluyen premios al mejor desempeño y planes de capacitación enfocados al cierre de las brechas identificadas en cada empleado, procesos de re-evaluación de los trabajadores y posibles desvinculaciones.

El sistema de evaluación del desempeño diseñado, cuenta también con lineamientos de ejecución a seguirse al momento de ser implementado, el cual contiene, tiempos de aplicación, responsables, capacitación, elección de un Comité de Gestión del Desempeño y las reglas a cumplirse, todo con el fin de obtener un proceso entendible y objetivo para todos los involucrados y de ese modo evitar confusiones y malos entendidos. *(Ver Anexo I: Sistema de Evaluación del Desempeño)*

Fig. 4 Análisis de Resultados: Matriz del Proceso de Evaluación del Desempeño

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
1. Actividades Esenciales	Incluye a las 4 actividades esenciales de cada cargo.	Para cada actividad esencial se diseñó un indicador de cumplimiento con su respectiva meta. Tiene un puntaje de 35/100, es decir, el mayor valor debido a que refleja el cumplimiento de las actividades principales del cargo.
2. Competencias	Incluye a las competencias requeridas por el cargo.	Los indicadores de comportamiento son equivalentes al nivel ideal de desarrollo de la competencia necesaria para ejecutar dicho cargo. Tiene un valor de 30 sobre 100 puntos.
3. Evaluación Transversal General	Incluye aspectos de desempeño general, aplicables a cada uno de los cargos.	Hace referencia al “cómo” se llevan a cabo las actividades de un cargo. Tiene un valor de 25 puntos sobre 100.
4. Cumplimiento de Normativa Interna	Incluye aspectos tales como asistencia, puntualidad y uso de uniforme.	Hace referencia al cumplimiento de aspectos relacionados con el reglamento interno de la empresa, que de igual manera son aplicables a todos los cargos. Tiene un puntaje de 10 puntos sobre 100.

3.5 Resultados

Objetivo Específico	Resultado Obtenido
Elaborar los Descriptores de Cargos por competencias	Descriptores de Cargos
Establecer el Diccionario por Competencias para la Empresa	Diccionario por Competencias
Definir la Matriz de Selección por	Matriz de Selección

Competencias para todos los cargos	
Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño por competencias para cada cargo	Matriz del Proceso de Evaluación del Desempeño

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Tras haber culminado el estudio para llevar a cabo el Diseño del Área de Talento Humano en los Subsistemas de Selección y Evaluación del Desempeño, en la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda.; se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Tanto el objetivo general, como cada uno de los objetivos específicos, planteados en un inicio, fueron alcanzados de manera satisfactoria. Ya que se consolidó el Área de Talento Humano en un diseño que gira en torno a la información recopilada en el Manual de Perfiles de Cargo, y que se convierte en la base para el desarrollo posterior de los subsistemas de Selección de Personal y Gestión del Desempeño.
- Durante la ejecución de la presente disertación saltó a la vista la posibilidad de mejorar la propuesta inicial del diseño de las matrices, tanto de Selección, como la de Evaluación del Desempeño, ya que en un principio se las planteó únicamente como guías para llevar a cabo ambos procesos; pero al momento de su elaboración, su funcionalidad permitió convertirlas en herramientas que facilitarían la tabulación de resultados.
- La Directiva de la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda. formó parte activa dentro del desarrollo del diseño del Área de Talento Humano, ya que constantemente validaban los avances realizados, ayudando a articular las ideas con el contexto real de su organización. Por lo cual, ven factible la implementación de este diseño.

- Una vez concluida la disertación, se ha confirmado en la práctica que el correcto desarrollo de los subsistemas que conforman el Área de Talento Humano, depende de la construcción inicial del Manual de Perfiles de Cargo de la empresa, ya que fue el insumo de información principal para el diseño de ambos procesos.
- Al momento de levantar la información referente a los descriptores de cargo, se evidenció una necesidad por parte de los trabajadores acerca de recibir capacitación constante referente a temas de atención y servicio al cliente, ya que se preocupan por cumplir sus actividades de la mejor manera.
- La mayor parte del personal que conforma la empresa, son personas que llevan trabajando al menos quince años dentro de la misma, lo que indica que existe un gran compromiso y lealtad de su parte hacia la organización, así como también un nivel de rotación bajo.
- Desde su creación, hace más de 45 años, en la empresa Meneses e Hijos Cía. Ltda. se han llevado a cabo evaluaciones empíricas y un tanto subjetivas, es decir, no se han hecho evaluaciones del desempeño estructuradas y objetivas, por lo que no existe una cultura de evaluación continua.

4.2 Recomendaciones

Una vez que ha concluido el diseño del Área de Talento de Humano, se recomienda lo siguiente:

- Implementar el Área de Talento Humano en los subsistemas de Selección de Personal y Gestión del Desempeño, ya que se cuenta con los insumos necesarios para hacerlo.

- Una vez que se hayan implementado los dos subsistemas diseñados, éstos pueden dar lugar al crecimiento del Área de Talento Humano, ya que por ejemplo, contando con los descriptores de cada cargo es viable iniciar el diseño del subsistema de Compensaciones, así como también la gestión de prevención de riesgos laborales, debido a que teniendo identificadas las actividades que se realizan en la empresa es posible identificar los riesgos inherentes a cada uno de ellos.
- Del mismo modo, la gestión del desempeño da paso a la creación del subsistema de Capacitación, ya que permite identificar las oportunidades de mejora de cada uno de los trabajadores, y detectar necesidades de capacitación. Al mismo tiempo, los planes de sucesión y carrera parten del reconocimiento de las habilidades y fortalezas que posee cada persona.
- Sensibilizar a los trabajadores acerca de la importancia de mantener una cultura de mejora continua basada en un desempeño superior al demostrado hasta la actualidad.
- Trabajar sobre la obtención del apoyo del personal que conforma la empresa, en lo que respecta a cambios organizacionales e implementación de procesos, ya que son ellos la fuente principal de mejora.
- Fomentar el incentivo a los trabajadores que han demostrado su compromiso con la empresa durante un largo período de trabajo, y de ese modo difundir la cultura de lealtad hacia los demás empleados de la organización.
- Al ser una empresa de servicio al cliente, sería importante capacitar a los trabajadores acerca de técnicas de servicio y atención al cliente, ya que así se beneficiará tanto la organización como los trabajadores, la empresa lo hará con la satisfacción proveniente de clientes bien atendidos, y los trabajadores debido al sentimiento de preocupación

por parte de la empresa acerca de su desarrollo profesional y por los conocimientos y destrezas adquiridas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Alles, Martha. (2007). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Cuarta Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Tercera Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Tercera Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Tercera Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Tercera Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Selección por Competencias*. Tercera Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de los recursos humanos*. Quinta Edición. Bogotá: McGraw-Hill

Jiménez, Daniel. (s/a). *Manual de recursos humanos*. Madrid: Esic Editorial.

Muchinsky, Paul. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Editorial Thomson.

Porret Gelabert, Miquel. (2009). *Recursos Humanos Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial

Smith, Adam. (2008). *La riqueza de las naciones-Re impresión*. Madrid: Alianza Editorial

Fuentes electrónicas:

“Descripción del Puesto”. Internet. <http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>. Acceso: 2011/09/22

“Historia de RRHH”. Internet. www.gestiopolis.com/.../rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm. Acceso: 2011/09/22

“O*Net Online”. Internet. <http://www.onetonline.org/>. Acceso: 2011/09/21

ANEXOS

Anexo A

Formato de Levantamiento de Información

Anexo B

Formato de Descriptor de Cargo

Anexo C

Manual de Perfiles

Anexo D
Diccionario de
Competencias y Diccionario
de Preguntas

Anexo E

Formato de Guía de Entrevista de Selección

Anexo F

Banco de Evaluaciones para Destrezas

Anexo G

Matriz de Selección por Competencias

Anexo H

Encuestas de Satisfacción

Anexo I

Sistema de Evaluación del Desempeño