

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
(Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur)".
TESIS DE GRADO**

ANDREA MARÍA CANCINOS KESTLER
CARNET 21371-08

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
(Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur)".**
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
ANDREA MARÍA CANCINOS KESTLER

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. AXEL NICOMEDES HERNANDEZ ENRIQUEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 21 de Mayo del 2,015

Ingeniero

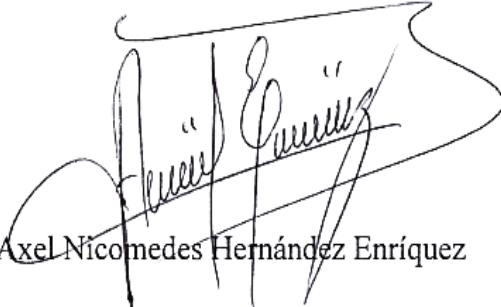
Derick Lima Par

Director Académico

Campus Quetzaltenango

Estimada licenciada, por éste medio hago constar que asesoré la tesis de ANDREA MARIA CANCINOS KESTLER, con número de Carné 2137108, denominada “SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL”, la cual después de haber realizado las correcciones pertinentes se estructuro a total conformidad, por lo que emito el presente DICTAMEN para que continúe con el proceso de revisión,

No habiendo nada más que hacer constar, quedo como su atento y seguro servidor



Lic. Axel Nicomedes Hernández Enríquez
Numero de Código 16127



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANDREA MARÍA CANCINOS KESTLER, Carnet 21371-08 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05309-2015 de fecha 5 de agosto de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
(Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur)".**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 11 días del mes de agosto del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

Agradecimiento

- A Dios:** Por ser la energía más importante en mi vida, por hacerme sentir amada, su hija y princesa, llenar mi vida de abundantes bendiciones.
- A la Virgen María:** Por su presencia en mi vida, por ser para mí un ejemplo de mujer de Dios.
- A mis Padres:** Por su apoyo, valores, enseñanzas, por creer en mis sueños y amarme incondicionalmente.
- A mi Familia:** Por creer en mí y hacerme sentir la fuerza del amor fraterno.
- A mis Amigos:** Por demostrarme siempre su amistad incondicional y compartir conmigo tristezas y alegrías.
- A mi Centro de Estudios:** Por las enseñanzas, por los valores y por hacerme sentir el orgullo de ser una egresada Landivariana.
- A mis Catedráticos:** Por su paciencia, por compartir su sabiduría, especialmente al lic. Axel Hernández, Lcda. Stella Bauer, Lic. Carlos Dionisio, y Lic. Nilmo.

Dedicatoria

- A Dios:** Mis triunfos son ofrecidos a él, sin su presencia y amor de padre mi vida profesional no tendría sentido.
- A mi Madre:** Ana Luisa Kestler Castillo, por ser la mejor mujer que conozco, por tu fuerza, tu amor, tus consejos, por ser una mujer valiente una guerrera de Dios.
- A mi Padre:** Francisco Cancinos, por su apoyo y cariño.
- A mi Abuelita:** Candida Castillo de Kestler, sin su entrega y amor no podría ser la mujer que hoy soy.
- A mis Hermanos:** Andy y Anahí, por motivarme a ser mejor y a ser un ejemplo en su vida, que Dios me permita ser la hermana que necesitan.
- A mis Tíos:** Edwin, José Luis Kestler por cuidar de mí como si fuera su hija y por ser los mejores hombres que conozco.
- A mis Tías:** María Elena Kestler, Karol y Tere de Kestler, por ser mujeres fuertes, luchadoras y por demostrarme que es posible entregar amor a todos aun en las adversidades.
- A mis Primos:** Gaby, Karina, Alejandro, Luisito, Mónica, Eduardito, Katherine y Karol, por permitirme ser una amiga para todos, por amarme y apoyarme siempre.
- A mi Sobrino:** José Gabriel, por sus abrazos, sonrisas, cariño, porque cada vez que me dice tía mi corazón salta de alegría.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Selección de Personal	9
1.1.1 Definición	9
1.1.2 Pasos a Seguir en el Proceso de Selección.....	11
1.1.3 Reclutamiento	14
1.1.4 El Proceso de Selección de Personal	20
1.1.5 Psicometría en el Proceso de Selección.....	23
1.1.6 La Entrevista	25
1.1.7 El Informe de Selección.....	29
1.2 Desempeño Laboral.....	30
1.2.1 Definición	30
1.2.2 Perfil de Factores de Desempeño Eficaz	30
1.2.3 Definición de Metas y Estándares Laborales	32
1.2.4 ¿Por Qué Evaluar el Desempeño?	33
1.2.5 Evaluaciones Realistas.....	33
1.2.6 Evaluación del Desempeño	34
1.2.7 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	36
1.2.8 Fases de la Evaluación del Desempeño	37
1.2.9 Métodos de Evaluación del Desempeño	38
1.2.10 La Entrevista en la Evaluación del Desempeño	41
1.2.11 Sistemas de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Carrera	43
1.2.12 Realización del Informe.....	45
1.3 Ingenio Azucarero Ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu	46
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	47
2.1 Objetivos.....	48
2.1.1 Objetivo General	48
2.1.2 Objetivos Específicos	48

2.2	Hipótesis	48
2.2.1	Hipótesis Alterna	48
2.2.2	Hipótesis Nula	48
2.3	Variabes de Estudio	48
2.3.1	Conceptualización de Variables	48
2.3.2	Definición Operacional.....	49
2.4	Alcances y Límites	50
2.5	Aporte	51
III.	MÉTODO	52
3.1	Sujetos.....	52
3.2	Instrumento	52
3.3	Procedimiento	52
3.4	Diseño	54
3.5	Metodología Estadística.....	54
IV.	RESULTADOS.....	57
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63
VI.	CONCLUSIONES	67
VII.	RECOMENDACIONES.....	68
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
IX.	ANEXOS	72

Resumen

Las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal, que ayuda a predecir el desempeño laboral.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, el estudio fue realizado en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores del área semi-administrativa, con menos de seis meses de haber sido contratados.

La investigación realizada es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores.

Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Estos resultados se establecen mediante el procedimiento estadístico de significación y fiabilidad de proporciones.

Se presentan, interpretan y discuten los datos obtenidos, se determina la relación existente entre selección y desempeño laboral, se concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores.

Se recomienda utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente dentro de las organizaciones, existen diversos procesos que se relacionan de manera directa o indirecta con el desempeño laboral de los colaboradores, entre estos se encuentran, el clima organizacional, los estándares laborales, la calidad total, los planes de capacitación y desarrollo, principalmente la selección de personal, por esta razón se considera que el proceso de selección debe ser a efectivo, cumplir con los estándares exigidos en cada puesto de trabajo, para que la empresa asegure el buen desempeño laboral.

En Guatemala las organizaciones tienen como objetivo gestionar el talento de las personas de tal manera que estas se vean involucradas y trabajen de acuerdo a las necesidades de la empresa, para alcanzarlo el primer proceso que se debe realizar es una efectiva selección de personal, posteriormente a este se realizan otros procesos de gestión de talento humano que harán que el colaborador tenga un desempeño exitoso.

Ante tal situación se considera que establecer por medio de una investigación la relación existente entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral es de suma importancia para las organizaciones modernas, como también para la gestión de recursos humanos, teniendo como finalidad elevar la efectividad de ambos procesos y de esta manera elevar también la productividad de la organización beneficiada con la investigación de campo.

La selección de personal es el proceso en el que cada colaborador tiene un primer contacto con la organización, en este se conocen las expectativas que tiene la empresa respecto al candidato que espera ocupar el puesto vacante, como también lo que él espera de la empresa y puesto al que aplica. El reclutamiento y selección de personal inician desde que se genera un puesto vacante en la organización y finalizan con un perfil completo de habilidades, actitudes y competencias de cada postulante de acuerdo a lo que se requiere en el perfil del puesto.

En el proceso de selección la empresa se encuentra con algunas limitantes, entre ellas la preparación tanto académica como profesional de los candidatos, ya que en la mayoría de casos no se encuentran en el nivel requerido por las competencias del puesto a ocupar, dado a esta

problemática la organización se ve obligada a elegir al candidato que aunque no cumpla todos los requerimientos del perfil sea el más adecuado, al caer en esta necesidad de cubrir el puesto a pesar de la deficiencia de habilidades el proceso de selección va perdiendo efectividad.

Los resultados de una selección de personal efectiva se ven reflejados en el desempeño laboral, para medir el mismo las organizaciones utilizan un proceso conocido como evaluación del desempeño, en este se utiliza un instrumento que tiene como finalidad detectar indicadores exitosos, deficientes y aceptables de cada colaborador.

Se considera que entre los procesos de recursos humanos existe relación entre ambos, tal es el caso del proceso de selección de personal ante el proceso de evaluación del desempeño. La selección de personal debe predecir el desempeño, y los resultados del desempeño deben comprobar la predicción que el empleador tiene en el proceso de selección.

La presente investigación se enfoca en establecer la relación entre la selección de personal y desempeño laboral, se presentan resultados que demuestran la codependencia existente entre un proceso y el otro.

Debido a la importancia del tema diversos investigadores han estudiado la selección de personal y el desempeño laboral, algunos de ellos se citan a continuación.

Saba (2006) en el estudio efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado de Bucaramanga, trabajó con empresas privadas de Bucaramanga que hayan implementado el modelo de selección por competencias en sus empleados, tuvo como objetivo general describir la efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado de la ciudad de Bucaramanga por medio de un estudio descriptivo que permita conocer si el proceso de selección ha sido eficaz para la empresa en aspectos como el desempeño, la competitividad, el compromiso, la planificación, la productividad, logros y dificultades; por medio de la categorización inductiva y deductiva de la información suministrada con el fin de identificar las categorías más recurrentes.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se trabajó como instrumento una entrevista cualitativa estructurada donde se formularon preguntas en torno al tema, a través de un formato elaborado por los investigadores, revisado y aprobado por dos jueces expertos en investigación, consta de 14 preguntas abiertas que dejan ver las categoría observadas. El presente estudio describe la efectividad del proceso de 7 selecciones por competencias en 5 empresas del sector privado de Bucaramanga, en donde se seleccionaron los profesionales encargados de la dirección del área de recursos humanos, con quienes se desarrolló una entrevista cualitativa estructurada con guía.

Esta investigación de tipo descriptivo transversal permitió evidenciar que las empresas adoptaron el modelo de selección por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal, y perfeccionar el ya existente observándose implementaciones sin un adecuado seguimiento que permita evaluar los avances y resultados reales. Concluyen que las organizaciones para competir exitosamente, deben ver al entrenamiento de su fuerza laboral, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.

Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades basado en el modelo de selección por competencias con el fin de lograr una mayor efectividad en el mismo pone de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, para lograr identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

Polanco (2006) en la tesis selección de personal basado en competencias laborales, estudio que realizó con vendedores de las diferentes sucursales de almacén Magno Mercantil S.A. Se propuso como objetivo diseñar un manual de selección de personal basado en competencias laborales, utilizó como método de investigación el método científico, para comprobar la hipótesis se realizaron entrevistas aplicadas en diferentes niveles de puestos.

En la obtención de información utilizó el modelo de análisis funcional, como resultado final presentó un manual de selección basado en competencias laborales, se establecen los siguientes pasos en el proceso de selección; requisición de personal, solicitud de empleo, entrevista Inicial, evaluación técnica, evaluación psicológica, encuesta socioeconómica, evaluación preselección, examen médico, conclusión, decisión, contratación.

Concluye que para que se pueda realizar un proceso de selección de personal basado en competencias laborales se debe incluir dentro del proceso los perfiles de puestos y el diccionario de competencias, esto con el fin de seleccionar a la persona que cumpla todos los requerimientos que la vacante requiere, la autora recomienda que las organizaciones tengan claras las competencias que son necesarias para cada puesto y que adapten el proceso de selección de personal de acuerdo a los perfiles ya establecidos.

Klene, Ute y Anderson (2007), en la revista de Psicología del trabajo y las organizaciones en la publicación titulada El rol del desempeño típico y máximo en selección del personal, exponen que, existen diferencias entre el desempeño típico y máximo de un colaborador; según los autores el desempeño típico es el que realizan los colaboradores en sus actividades diarias, mientras el desempeño máximo es ese que manifiestan los colaboradores mientras el jefe los observa; esto realmente requiere poco tiempo, hasta que el colaborador logra concentrarse en la tarea que realiza.

Establece que dado esta situación en una empresa para lograr mantener el desempeño máximo del colaborador, el proceso inicia desde la selección de personal, ya que en esta se deben buscar las personas idóneas para poder ser sometidas a la supervisión y a entregar informes de sus tareas, y actualmente este es un reto ya que las personas no están acostumbradas a tener una supervisión constante, y al momento de que esta se aplica se sienten presionados en sus labores. Se recomienda que el proceso de selección de personal sea eficaz para poder detectar rasgos predictivos del desempeño máximo.

Piña (2012) en el artículo publicado en su página de internet, titulado ¿Cómo lograr mayor efectividad personal y profesional? expone que el desempeño laboral de los colaboradores en

una organización se ve influenciado por varios medios; entre ellos se encuentran, la motivación, permitir que los colaboradores gocen de tiempo libre para dedicarse a actividades personales, planes de crecimiento laborales en los puestos de trabajo y desarrollo profesional

El autor explica que ante la necesidad de cubrir las vacantes en la organización, en ocasiones se incurre en el error de contratar a una persona sin que esta llene en su totalidad las exigencias del puesto, y esto en la mayoría de los casos funciona de mala manera ya que el desempeño y la dificultad para adaptarse se ven frenadas por la falta de competencias y habilidades.

Dánae (2013) en su artículo, Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional, publicado en el Diario Siglo XXI, expone que para lograr formar equipos de alto desempeño dentro de una organización es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de la alta dirección para realizar mejoras en los procesos de recursos humanos, las empresas internacionales, presentan grandes retos para la gestión de recursos humanos, debido a la diferencia cultural entre los países, una de las áreas que más sufre los cambios en las empresas con presencia internacional es el área de reclutamiento y selección de personal.

En la mayoría de casos los perfiles de puesto están diseñados en base a la empresa donde se encuentra la sede de la corporación; por lo que se ha visto como una solución factible el implementar planes de carrera en base al desempeño laboral, para ello la empresa debe realizar una selección de personal completa y exitosa, con el objetivo de disminuir el nivel de rotación y capacitar al talento que la empresa ya logró captar, para que este personal se adapte a la organización y se comprometa con ella.

En la mayoría de los casos las oportunidades se le brindan con mayor facilidad a las personas jóvenes con estudios universitarios, les ofrecen la oportunidad de que continúen sus estudios y los capacitan para que estos puedan crecer dentro de la organización, esta técnica para la empresa implica reducción de gastos y recursos de tiempo y humano en los procesos, de esta manera elevar la productividad por medio del desempeño de los colaboradores.

Harrison (2013) en su publicación titulada Siete de cada diez parados carecen de un plan para afrontar la búsqueda de empleo, realizada en el periódico español 20minutos, comenta que en la actualidad en España, la mayoría de personas no saben cómo afrontarse a la búsqueda de empleo, en algunos casos se da porque muchas personas llevan más de una década en el mismo puesto y desconocen las claves actuales sobre como buscar empleo, y en otros casos es porque las exigencias de las empresas frustran a los candidatos.

Las organizaciones en la actualidad exigen mayores competencias para los puestos de trabajo en las empresas, y por lo mismo han aplicado la capacitación de sus colaboradores para que estos tengan las competencias que la empresa requiere, esta técnica ha resultado muy eficaz para las organizaciones, pero han descuidado por otra parte el atraer y gestionar personal nuevo, han logrado disminuir el índice de rotación y se ha logrado gestionar y retener a las personas por mucho tiempo dentro de su organización.

Se les ha preparado para que puedan obtener un mayor crecimiento en la empresa, si esta técnica se ve desde otra panorámica, desde la visión de un desempleado, se llega a la conclusión que las demanda de empleo es realmente escasa en España y por lo mismo la mayoría de personas no saben cómo enfrentarse al desempleo y a la búsqueda de nuevos empleos, por lo mismo la autora recomienda que las personas que buscan empleo tengan un plan de acción y que desde el momento que están en un proceso de selección decidan comprometerse con la organización para que su proceso sea exitoso.

Sembrema (2008) En su ensayo titulado, Aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño, expone que normalmente siempre que se habla del desempeño laboral se piensa en la teoría que nos dice que seleccionar personal es escoger al hombre adecuado para el puesto, se debe considerar que la selección de personal va más allá de cubrir una vacante

Se debe buscar que las diferencias en cultura individual y cultura organizacional sean mínimas o en el mejor de los casos nulas, expone que en el momento que el colaborador es bien

colocado en su puesto de trabajo, esto aumenta su satisfacción laboral y por lo mismo el desempeño laboral.

La autora recomienda que es importante que las organizaciones brinden toda la información necesaria respecto a la empresa, su filosofía, estilo de trabajo, objetivos, misión, visión, niveles de trabajo, niveles de exigencia, y que esta sea impartida durante el proceso de selección para que el candidato conozca a grandes rasgos lo básico de la organización y de manera muy personal decida si sería capaz de adaptarse a la empresa o no se siente cómodo con la filosofía que la misma maneja, esto con el objetivo de lograr un buen desempeño en el puesto de trabajo y disminuir el índice de rotación, se recomienda también que el encargado del proceso de selección sea lo más meticuloso posible y que sea capaz de detectar las personalidades de los candidatos, como también conozca a perfección la filosofía empresarial, para hacer un análisis comparativo y tomar una mejor decisión final para la contratación.

Pino (2008) en su publicación titulada Selección de personal más eficaz y justa, en la revista online agorasocial.com comenta que actualmente las organizaciones han llegado a percibir la selección de personal como algo simple, publican la vacante en medios que no generen mayor gasto ni trabajo, posteriormente durante el proceso se ven varios puntos que se pueden tomar como faltas de respeto para el candidato, entre esos puntos se mencionan, la impuntualidad, la falta de respuesta, la impertinencia de algunas preguntas.

Todos estos puntos antes mencionados afectan en la selección de personal, y por lo tanto los candidatos que en muchas ocasiones se eligen para formar parte de la empresa no tienen las competencias necesarias para ocupar los puestos y esto afecta el desempeño laboral, por lo que la autora recomienda.

- Conocer las fases y las herramientas para realizar un proceso de selección,
- Llevar a cabo el proceso completo con total eficacia,
- Utilizar pruebas e instrumentos adecuados para el proceso,
- Aplicar un método para realizar las entrevistas de trabajo,
- Realizar un proceso de integración y acogida de los candidatos.

Wug (2006) en su tesis titulada Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capoulliez; realizado con 19 maestros que ingresaron a la institución educativa en el ciclo 2006, el objetivo de dicho estudio se planteó Medir la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que se aplican en la institución educativa, se utilizó el diseño de investigación descriptivo, el instrumento utilizado para lograr los objetivos fue una entrevista a los docentes, entrevista a la gerencia, y una encuesta realizada con los docentes que ingresaron en el ciclo 2006.

Comprobó que los puntos fuertes del proceso de selección en la institución eran la entrevista y las convocatorias, ya que se considera que la institución goza de prestigio social, las debilidades del proceso se encontraron básicamente en las pruebas de selección, debido a que no estaban estandarizadas por puesto específico.

Concluye que la falta de un instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción, generan subutilización de tiempo y recursos, por lo que recomienda seguir el manual de procesos que se dejó establecido, y actualizar las pruebas técnicas de acuerdo a cada puesto, esto con el objetivo de lograr que el equipo de trabajo demuestre un mejor desempeño laboral.

Latorre (2012) en su tesis titulada la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, realizado en dos empresas de la ciudad de Valencia España, una empresa Española y la otra transnacional, se propuso como objetivo de investigación establecer la relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización, fue utilizado un diseño de investigación experimental, se utilizó como instrumento el programa PSYCONES que es un estudio de campo experimental con diseño transversal que permite analizar la situación laboral, el bienestar psicológico y desempeño de los colaboradores.

El investigador comprobó que una serie de prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso de los trabajadores influye positivamente en los empleados, a través de sus percepciones, actitudes, empoderamiento y desempeño en la organización.

Concluye que en recursos humanos son necesarias las prácticas de fortalecimiento al personal, cumplir los contratos psicológicos que la empresa tiene con el trabajador desde el momento de su contratación y motivar el empoderamiento de la persona con la empresa, de esta manera se eleva el desempeño laboral y la productividad de la organización.

Work meter, (2012) Publicó un artículo que tiene por nombre Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores, en este se plantea que para que el colaborador tenga un buen desempeño laboral, es necesario que todos los procesos de recursos humanos estén realizados con eficacia. El colaborador debe estar informado correctamente de sus funciones y tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir y las políticas que debe respetar, se debe cumplir con lo que se le prometió en el proceso de selección, el colaborador debe recibir también motivación constante.

Concluye que la productividad de una empresa depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar, mayor rendimiento laboral y mayor productividad.

1.1 Selección de Personal

1.1.1 Definición

Chiavenato (2006) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto.

La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Para explicar de una mejor manera la comparación que se mencionó con anterioridad, tenemos el siguiente ejemplo.

Sean “X” la primera variable, “Y” la segunda se deduce.

- Sí X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- Si X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- Si X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

Posterior a establecer las comparaciones entre ambas variables, se obtienen candidatos viables, de estos se toman en cuenta los que se considere que cumplan con las exigencias del puesto y que deban ser postulados como candidatos para ocupar el cargo vacante.

El departamento de recursos humanos encargado del proceso de selección no puede imponer al solicitante del puesto, que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, el encargado de la selección debe limitar sus funciones a prestar un servicio especializado,

aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es suma responsabilidad del solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento.

- Modelo de colocación, Este se da en el momento que no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta, por lo que las opciones se ven limitadas.
- Modelo de selección, este se da en el momento que hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas; aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, debido a que se cuenta con varios candidatos aptos para ocupar el cargo. Este ofrece un proceso de selección más completo, y el principio fundamental de este modelo es seleccionar al candidato idóneo entre todas las opciones que se tienen para elegir.
- Modelo de clasificación, es el enfoque más amplio y situacional, ofrece una oportunidad de elegir entre varios candidatos y adecuar a los mismos al puesto en el que se adapten de mejor manera. Ocurren dos alternativas; el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en las otras plazas hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo un postulante podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. En estos procesos es importante que el reclutamiento sea altamente efectivo, para que la respuesta del mercado sea efectiva.

1.1.2. Pasos a Seguir en el Proceso de Selección

Alles (2006) Establece veinte pasos básicos e indispensables en la selección de personal exitoso, los cuales se presentan a continuación.

Paso de Selección	Definición
Necesidad de cubrir una plaza	Esta necesidad se genera al momento de que se le da de baja a algún colaborador, se descongela una plaza, o se generan plazas nuevas por crecimiento.
Solicitud de personal	Esta se registra por medio de la requisición de personal, esta normalmente la hace el jefe inmediato del departamento al cual pertenece la plaza vacante.
Revisión de la descripción del puesto	El encargado de recursos humanos revisa la descripción del puesto, para que en base a esta se pueda determinar la modalidad del proceso.
Recolección de información sobre el perfil requerido	Esta se obtiene por medio del descriptor del puesto.
Análisis sobre eventuales candidatos internos	Se analiza si se tienen candidatos para tomar en cuenta para un ascenso.
Decisión sobre si realizar un reclutamiento interno o externo	Esta decisión se toma en base al tipo de puesto que genere la vacante, y se toma en cuenta también el mercado laboral.
Definir las fuentes de reclutamiento	Esto se define de acuerdo al tipo de puesto vacante, y se plantea una estrategia para saber qué tipo de personal se desea atraer.
Recepción de papelerías de candidatos	Se reciben todas las papelerías de los posibles candidatos, y se realiza un primer filtro para saber si cubren o no el perfil.
Primera revisión de antecedentes	Se revisan en las papelerías los antecedentes de los candidatos, para ver aspectos delincuenciales y judiciales, como también se revisan las papelerías para conocer la educación y experiencia laboral de los candidatos.

Entrevistas (1 o 2 rondas)	Esto varía de acuerdo a la empresa, lo ideal son dos entrevistas, una por parte de recursos humanos y la otra por parte del jefe inmediato del puesto vacante.
Evaluaciones específicas y psicológicas	Se aplican evaluaciones técnicas para conocer conocimientos, competencias y habilidades, como pruebas psicométricas, en las que se pretende conocer personalidad, valores, inteligencia.
Formación de candidaturas	Se califican las pruebas, se analizan los resultados de las entrevistas y se forman a los primeros tres candidatos.
Confección de informes sobre finalistas	Se realizan los informes con los resultados de las pruebas y las entrevistas de los finalistas del proceso de selección.
Presentación de finalistas al cliente interno	Se le presentan los informes de los primeros tres candidatos al jefe inmediato del puesto y al gerente general, para que ellos tomen la decisión final.
Selección del finalista por el cliente interno	El jefe inmediato basándose en los informes recibidos por parte de recursos humanos, toma la decisión del mejor candidato para el puesto.
Negociación	Se realiza una negociación entre el candidato electo y la empresa, esta negociación la realiza el departamento de recursos humanos, para saber si el candidato acepta o rechaza las condiciones del puesto.
Oferta de Trabajo presentada por Escrito	Se le presenta al candidato una oferta de trabajo en el que se determina el horario de trabajo, y el salario mensual, si existiesen otras condiciones que se considere prudente colocar, se debe detallar en la oferta de trabajo.

Comunicación del proceso a postulantes que quedan fuera de la selección	Se les comunica a los candidatos que no sobresalieron en el proceso, para que estos conozcan que el proceso ha finalizado y que en dicha oportunidad sus resultados no fueron satisfactorios, se les agradece por participar y por interesarse en la empresa.
Proceso de admisión	En este proceso se le explica al colaborador de recién ingreso las que serán sus funciones específicas, se le hace entrega de equipo, uniformes y todos los implementos necesarios para la realización de sus labores.
Inducción del personal	Se le capacita al personal sobre los aspectos principales de la empresa, de su puesto de trabajo, y del departamento al que pertenece, al empleado se le permiten dos meses para completar el proceso de selección.

Fuente, Alles M. (2006)

1.1.3. Reclutamiento

López-Fé y Figueroa (2008) exponen que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo; Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene vacantes.

El reclutamiento del personal es el primer contacto que tiene una persona con la empresa, con la aspiración de formar parte de la misma, por lo que esto añade interés a esta fase. La importancia que tiene en toda organización el reclutamiento es recolectar datos que puedan ser considerados para una futura contratación, se enfoca la búsqueda en base a lo requerido en el puesto de trabajo.

En la organización el reclutamiento es también una manera de proyectar su imagen, por lo consiguiente tienen políticas establecidas para el reclutamiento, algunas prefieren medios discretos y formales, mientras que otras optan por la difusión de su imagen y su filosofía desde la publicación de anuncios. Debe tomar en cuenta para el reclutamiento el puesto vacante, y el perfil social que se desea que posean los candidatos, es decir el reclutamiento debe adaptarse de acuerdo a cada puesto y perfil.

Debe considerarse que el éxito de un proceso de reclutamiento tendrá influencia en la efectividad del proceso de selección, y por lo mismo disminuirá índices de rotación y costos de las organizaciones.

El reclutamiento en la selección de personal abarca algunos aspectos que le afectan tanto de manera interna como proceso, como también de manera externa por medio del mercado laboral, estos aspectos se presentan a continuación.

La Organización

- Exigencias
- Competencias
- Fortalezas
- Debilidades

El Mercado de Trabajo

- ¿Dónde Están?
 - ¿Quiénes Son?
 - ¿Qué quieren?
- Los candidatos posibles

Fuente, López, Fe y Figueroa (2008)

El proceso del reclutamiento tiene dos modalidades para su realización, reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Se considera finalizada la fase del reclutamiento desde que el candidato en respuesta a la publicación de una vacante, coloca sus datos en una solicitud de empleo formal, la misma es establecida por la organización.

- Fuentes de reclutamiento:

Alles (2011) Expone que, el reclutamiento utiliza dos metodologías para la atracción de los candidatos; estas pueden variar de acuerdo a la tipología que se utilice.

Las metodologías presentadas son, las fuentes del reclutamiento interno, y las fuentes del reclutamiento externo. Dichas fuentes se utilizan de acuerdo al contexto de la selección del personal.

- Fuentes del reclutamiento externo:

Entre las fuentes del reclutamiento externo se puede mencionar.

Base de Datos; esta se utiliza en el momento que la empresa cuenta con una base de datos elaborada, este método genera un ahorro en los recursos monetarios del reclutamiento, se debe tomar en cuenta que la base de datos debe estar actualizada, se puede formar con los candidatos que han participado en procesos anteriores y que no han sido seleccionados, pero que se pueden considerar para una nueva oportunidad.

Anuncios en periódicos, revistas, afiches colocados en universidades, anuncios por radios y cables televisivos; estos generan por lo regular un gasto en el presupuesto del reclutamiento, se adaptan al medio de acuerdo al puesto, en casos de un reclutamiento masivo suelen ser de mucha utilidad ya que brindan una gran cantidad de candidatos, lo cual enriquece el proceso; cada medio es diferente, y de acuerdo al perfil del puesto que se reclute se debe utilizar el medio adecuado y se debe considerar que las personas que se quieren para el proceso puedan enterarse por medio del canal comunicativo que la empresa decida contratar.

La Web, Anuncios y bases de datos de internet; este medio es uno de los más utilizados en la actualidad, ya que no genera ningún costo extra para la organización y existen diferentes

páginas de empleo gratuitas, por lo que es una muy buena herramienta, especialmente si el perfil requiere que el candidato conozca y utilice de manera correcta los sitios web y programas electrónicos.

Contactos referidos de colegas, ex empleados, colaboradores, entre otros. Esta herramienta brinda una mejor calidad en los candidatos que se requiere atraer, ya que la calidad de candidatos mejora con esta técnica, más se debe manejar con mucho cuidado para evitar malos entendidos

Convenios con universidades, colegios, organizaciones. Esta metodología de reclutamiento a menudo proporciona candidatos con estudios universitarios y altos niveles de cultura, lo cual es bueno para la empresa, porque brinda un conocimiento previo del círculo social, educativo o cultural del candidato.

Ferias de estudiantes, conferencias en universidades; este tipo de actividades se realiza a menudo para el reclutamiento masivo, es muy importante recordar que se debe cuidar por sobre todas las cosas la imagen que se está proyecta de la empresa, para que los candidatos se interesen en la empresa.

- Innovaciones en el reclutamiento externo:

Rojas (2010) presenta un nuevo modelo para encontrar talento, en la actualidad los medios de reclutamiento de la web, se presentan como un opción viable para las organizaciones, ya que no les genera mayores gastos, y es una herramienta bastante útil, ya que permite revisar las papelerías de una manera digital y evita que las organizaciones acumulen papelerías de candidatos que no aplican en el proceso.

El internet está en un proceso de cambio constante, por lo que estos cambios han afectado a modelos ortodoxos arraigados en la cultura, la tendencia es que estos cambios se filtren, en todo lo que se hace.

Uno de los principales cambios que se ha desarrollado en la actualidad, es el de la búsqueda de personas a través de las redes sociales, a esto se le denomina el reclutamiento 2.0 esta metodología se inició en Estados Unidos y está posicionándose con mucha fuerza en los países latinos.

Actualmente el reclutamiento 2.0 se ha posicionado en Guatemala, algunas empresas que utilizan esta técnica de reclutamiento colocan links de páginas privadas en las que los candidatos realizan las pruebas psicométricas y técnicas a distancia, estos resultados solamente pueden ser verificados por la empresa que se encuentra suscrita a este servicio; Estos links son enviados por medio de mensajes directos en la página Twitter, o mensajes en la página social de Facebook.

Entre las empresas que realizan esta técnica se pueden mencionar el Ingenio Magdalena y Aceites Olmeca.

- Fuentes de reclutamiento Interno:

Dessler (2009) plantea que los empleados actuales de la organización son la mejor opción para cubrir las plazas vacantes dentro de la organización, y de esta manera también se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores.

Cubrir las vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas, entre ellas se puede mencionar, que al postulante ya se le conoce, existe también la posibilidad que el colaborador se encuentre comprometido con la organización por lo que se preocupara por los intereses de la organización en el nuevo puesto que se le sea asignado, el ánimo de los empleados puede mejorar en el momento que los demás ven los ascensos dentro de la organización, esto afecta positivamente en el clima organizacional, asimismo los candidatos internos seguramente requieren menos tiempo, capital invertido en inducción y capacitación del personal.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede mencionar que los empleados que soliciten el ascenso y no lo obtienen podrían sentirse descontentos ante la elección de la

persona que ocupe el cargo, por lo que es crucial explicarles a los candidatos sin éxito las razones por las que no se les tomo en cuenta para el nuevo puesto, como también las medidas que podrían tomar para que se les sea tomados en cuenta en un futuro; entre otra de las desventajas es que en algunas ocasiones se realizan entrevistas a varios postulantes, a pesar de que anticipadamente se sabe que persona se quedará con el puesto, por lo que en algunas ocasiones se considera una pérdida de tiempo el entrevistar a todos los candidatos internos.

Los anuncios en reclutamiento externo se publican por medio de diferentes medios, los cuales se describen a continuación.

Correos electrónicos con anuncio sobre la plaza vacante, anuncio colocado en cartelera de comunicación interna de la organización, anuncio publicado en intranet

- Tipos de anuncios de reclutamiento:

Publicaciones Vértice (2008) establece que, en el momento de elaborar un anuncio, se debe tomar en cuenta, que transmita la imagen de la empresa hacia el exterior y que el formato del anuncio sea visto como un indicador de la importancia de la empresa y del interés que muestra hacia el profesional que busca.

A este respecto y en relación a los factores antes citados, se pueden clasificar diferentes tipos de anuncios, en función.

- a) Del tamaño:

Anuncio pequeño, de coste reducido y con menor probabilidad de respuesta a los fines del reclutamiento. Es el típico anuncio por palabras. Sus características tipográficas suelen ser; resaltar la primera palabra en negrilla y las restantes normales.

Anuncio de tamaño medio, suelen ir impresas en las páginas de publicidad comercial, se entiende por estas, todas aquellas que no están inscritas en secciones específicas de bolsas de trabajo.

Anuncio grande, tiene un triple objetivo, llamar la atención de candidatos de una calidad elevada, dejar por sentado el prestigio de la empresa anunciante o impactar sobre un contingente masivo de aspirantes.

b) Por su redacción:

Descriptivos, donde se presenta un texto seguido de un adecuado encabezado, en dicho texto se especifica el contenido del puesto, las perspectivas de desarrollo profesional, las posibilidades de promoción, entre otras.)

Anónimos, En su mayoría presentan información del puesto, mas no se presenta información de la empresa.

1.1.4 El Proceso de Selección de Personal

Publicaciones Vértice (2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto, persigue dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

Estos resultados se obtienen al comparar dos variables; los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos. Es decir, no habrá éxito si esa persona pese a su adecuación decide no ser eficiente en su puesto, por causa de desmotivación, conflictividad, no integración, insatisfacción, entre otras. Los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta.

En el proceso de selección se siguen algunas técnicas y pasos para llegar al resultado final que culmina con la contratación final del candidato.

- Técnicas del proceso de selección de personal:

Ventura y Delgado (2012) Exponen que dentro de la selección de personal, ya sea en una empresa grande, pequeña o mediana, de una manera universal por su funcionalidad y validez; el proceso de selección utiliza las técnicas que se describirán a continuación, Cada empresa personaliza el proceso de acuerdo a sus necesidades, pero los pasos son básicamente los mismos.

- a) Pruebas psicotécnicas:

Comúnmente se les da la denominación de test. Existen muchos tipos entre estos, de personalidad, de inteligencia, y para evaluar las diversas aptitudes como son, razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros.

- b) Pruebas profesionales de habilidades:

Estas pruebas se relacionan con el puesto de trabajo que se tiene vacante, el objetivo de la aplicación de las mismas es medir el nivel de capacidad profesional del candidato para el puesto de trabajo determinado. Estas pruebas básicamente son ejercicios prácticos, en los que se simulan actividades concretas que la persona debería realizar en caso de ser contratada por la empresa.

- c) Pruebas situacionales:

En estas pruebas se debe evaluar como principal aspecto la conducta de los candidatos, que se someten a supuestas experiencias que están relacionadas con el perfil del puesto vacante, para realizar este tipo de pruebas se debe tener un número considerable de candidatos, aproximadamente se puede realizar desde 6 a 15 candidatos, en la que todos los candidatos se someten a la misma prueba y se evalúa el candidato que reacciona de la mejor manera ante una misma situación. Las más frecuentes son; La interacción grupal, el método in básquet y el role playing.

d) Interacción grupal:

Esta consiste en que los candidatos se reúnan en torno a una mesa redonda, o un ambiente que sea propicio para el dialogo, posteriormente se les plantea a los candidatos un tema relacionado al puesto de trabajo en el que ellos deban debatir y discutir abiertamente sobre el tema, mientras un examinador o varios examinadores evalúan y estudian a cada uno de los candidatos.

e) Método in Basket:

Consiste en un ejercicio individual que simula el puesto de trabajo que ocuparía el candidato en caso de ser aceptado. Normalmente se realiza con la entrega de tareas que debe realizar, pidiéndole que ordene y seleccione las acciones se debe prestar atención a su importancia.

f) Role playing:

Esta prueba consiste en asignar un rol a cada candidato, para que este lo desempeñe, exponga y defienda ante el grupo de los otros candidatos, estos roles deben estar relacionados con el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Este método es sumamente efectivo en el caso de selecciones múltiples en las que se tienen varios puestos vacantes, ya que se observa la aptitud de cada candidato para el puesto.

g) Verificación de referencias laborales y personales:

Esta verificación se realiza en el proceso de selección, con el fin de asegurar que la contratación que está a punto de realizarse tenga un resultado exitoso.

Generalmente se realiza por medio de una llamada telefónica, primero se llama a las últimas tres empresas en las que el candidato ha laborado, en estas llamadas se solicitan datos estrictamente relacionados al comportamiento del candidato dentro de la empresa, se verifica el salario como también el crecimiento profesional y el motivo de salida del candidato. Posteriormente se procede a investigar las referencias personales, estas también se realizan regularmente por medio de una llamada telefónica a las personas que han extendido cartas de

recomendación, o las personas que el candidato ha colocado en su hoja de vida, estas tienen el fin de averiguar datos familiares, socioeconómicos, y de actitud del candidato.

h) La entrevista de personal:

Es en la que se fundamenta en un 50% la decisión de contratar, por lo mismo esta se considera pesar de ser la última prueba del proceso de selección, es la más importante, entre sus finalidades se puede mencionar; Constatar y ampliar información sobre el curriculum vitae, obtener información sobre la personalidad del postulante y sus motivaciones, determinar si es adecuado para la empresa y para el puesto de trabajo, como también esta entrevista es un encuentro clave en el que se le debe informar al candidato sobre las condiciones de trabajo.

1.1.5. Psicometría en el Proceso de Selección

Castillo (2006) refiere que la psicometría en el proceso de selección ocupa un lugar muy importante, para explicar de una mejor manera, da una definición de las pruebas en el proceso de selección.

Las pruebas o test de selección son un conjunto estandarizado especialmente para poder medir las aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, estas se establecen en medidas y perfiles que brindan las pruebas psicométricas. Las pruebas pueden ser escritas, manipulación, verbales o numéricas.

En el mercado existen diversas pruebas para medir diferentes rasgos. Sin embargo nadie puede decir si alguna prueba determinada funciona o no en una situación dada, a menos que realice un estudio imparcial de investigación y base sus conclusiones en la ponderación cuidadosa de todas las evidencias.

La mayoría de las pruebas se pueden clasificar en, pruebas de inteligencia y psicológicas. A continuación se verá con detalle cada una de ellas.

i) Pruebas de inteligencia:

Estas pruebas miden principalmente la capacidad de los candidatos para razonar lógicamente ante diferentes modalidades de pensamiento lógico, a diferencia de las pruebas de desempeño que miden algunos rasgos intelectuales específicos, las pruebas de inteligencia permiten medir la capacidad intelectual en términos amplios. Estas pruebas normalmente son consideradas como predictivas del desempeño, ya que se considera que de acuerdo al razonamiento lógico se puede predecir el desempeño eficaz en el puesto de trabajo. Sin embargo en sus inicios estas pruebas se fueron útiles únicamente para obtener un dato numérico de la capacidad intelectual de las personas.

j) Pruebas psicológicas o de personalidad:

Estas pruebas miden rasgos característicos del comportamiento de un individuo, estas pruebas se seleccionan de acuerdo a los rasgos que a la empresa le interesa conocer del candidato, esto basándose en el perfil del puesto y en la requisición del personal, entre los principales rasgos que estas pruebas tienen la capacidad de medir se pueden mencionar las siguientes, temperamento, motivaciones, preferencias vocacionales, hábitos y actitudes.

Anteriormente las empresas solían considerar estas pruebas innecesarias, debido a que se creía que las pruebas de inteligencia miden lo que una persona puede lograr y por lo mismo se les daba mayor importancia a las pruebas de inteligencia. En la actualidad estas pruebas de personalidad han tomado mayor importancia, debido a que se ha comprobado que la inteligencia de un individuo no es un arma de trabajo si no se combina con la personalidad adecuada para cada puesto. Se considera que una personalidad adecuada indicará un desempeño eficaz.

Estas pruebas son utilizadas de la misma manera, para conocer si el candidato es capaz de adaptarse al ambiente laboral, como también a las políticas, cultura y normalidades de la organización.

1.1.6 La Entrevista

Llanos (2005) expone que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos; fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y el entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación.

Durante la entrevista el lenguaje debe ser acorde con el nivel escolar y cultural del candidato. Utilizar un lenguaje de alto nivel con alguien que no lo entienda puede causar angustia y retraimiento; en cambio, el mismo tipo de lenguaje verbalizado hacia una persona preparada con estudios de posgrado y poseedora de una amplia cultura puede conducirlo a una actitud defensiva o a percibir la situación como un desafío. Hacer uso de un lenguaje relajado con un joven puede despertar sentimientos de desvaloración hacia el entrevistador y por tanto, la pérdida de respeto hacia su figura, pero un lenguaje formal puede retraerlo. En general, el lenguaje que se utilice deberá ser sencillo, claro y directo en cuanto a las peticiones que plantee el entrevistador, sin olvidar que el respeto y la sencillez son importantes.

A partir de la entrevista con el aspirante al puesto, se obtiene información referente a su estilo de vida. Por medio de sus respuestas se analizan aspectos como la comunicación no verbal, actitudes, tono de voz, titubeos, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, gesticulación tono e intención de la voz, cambios de rubor, omisiones, olvidos, silencios; por ello, se ha definido la entrevista como una técnica que permite conocer los conflictos, síntomas y dificultades que aquejan al individuo.

- Preguntas en la entrevista:

Llanos (2005) presenta una clasificación de las preguntas en las entrevistas de trabajo, la misma es representada a continuación.

TIPO DE PREGUNTA	IMPORTANCIA	EJEMPLO
Abierta	Otorga facilidad y responsabilidad al candidato.	¿Podría hablarme sobre su experiencia en la empresa X?
Facilitadora	Alienta el flujo de la conversación del candidato.	¿Me imagino que usted se sintió como si...?
Aclaratoria	Alienta la claridad y profundización.	¿Podría hablarme un poco más al respecto?
Confrontadora	Desafía las inconsistencias y las contradicciones.	Usted dijo anteriormente que...
Directa	Logrado el rapport, el candidato asume la responsabilidad de la conversación.	¿Qué le dijo a su padre en el momento que criticó la decisión que usted tomó?

Fuente - Llanos (2005)

- Sistema de entrevistas en el proceso de selección:

El éxito de un proceso de selección se encuentra principalmente en las técnicas de la entrevista, por lo que se considera que una sola entrevista de selección no es suficiente para obtener todos los datos que a la empresa le interesan del candidato, por lo tanto se establece un sistema de entrevistas en el proceso de selección, cada entrevista con una finalidad específica para el proceso.

- a) Entrevista preliminar:

Esta pretende ser un primer filtro de los candidatos que se presentan; permite tener una impresión general del candidato y de igual forma da al aspirante una impresión general de la organización. En esta entrevista el entrevistador se informa si el candidato cumple con los requisitos básicos y estrictamente necesarios como características físicas, experiencia, aspiraciones económicas, escolaridad, cercanía o lejanía de la vivienda y el lugar de trabajo, entre otras. En esta entrevista se le comunica al candidato los aspectos generales del puesto.

- b) Entrevista de análisis:

Esta es uno de los elementos centrales del proceso de selección, esta se compone por: Preparación, apertura, rapport y cierre.

- c) Entrevista final

Es posible que, una vez cumplidos los objetivos de las entrevistas anteriores, se determinen dos o tres candidatos aptos para el puesto, en esta entrevista se pretende lograr la aceptación

o rechazo del jefe inmediato del puesto vacante, ante los candidatos que continúan en el proceso.

- Etapas de la entrevista:

La entrevista cuenta con tres etapas, cada etapa cumple un objetivo, y para cada una de ellas se establece un tiempo y se espera un resultado de la misma.

- a) Rapport:

Se hace referencia al clima emocional, producto de la interacción humana durante la entrevista, con esto se logra mayor cooperación por parte del entrevistado.

- b) Preparación:

En esta etapa el entrevistador se informa de lo necesario para conducir la entrevista. En esta parte lo más importante es conocer el perfil del puesto y sus requerimientos, así como los datos generales del candidato.

- c) Apertura:

Una entrevista debe comenzar siempre con algún comentario que busque relajar la tensión del entrevistado.

- d) Desarrollo:

En esta etapa se obtiene la información más relevante y profunda de los diferentes tópicos tratados. A su vez, se puede dividir en dos fases, a través de confrontaciones y clarificaciones respecto de; Intereses, experiencia, preferencias, pasatiempos, historia y experiencia laboral, personalidad, historia y vida familiar, aspiraciones, datos personales, actividades actuales, antecedentes, definición de sí mismo, entre otros.

- e) Cierre:

Este se hace diez minutos antes de finalizar la entrevista, se debe realizar un sondeo respecto del estado de ánimo del candidato; es importante no olvidar que posiblemente durante la entrevista se hayan suscitado situaciones de recuerdos y sentimientos difíciles, esto puede

haber generado un cambio en el candidato. En esta etapa es importante que no se le den al candidato esperanzas, ya que aún no se ha tomado ninguna decisión, se debe dejar claro que es un proceso de selección en el que cuentan todos los resultados que se obtengan.

- Tipos de entrevista:

La entrevista cuenta con diferentes tipologías, estas se categorizan de acuerdo a la estructura de la misma, a continuación se definen los tipos de entrevista.

- a) Entrevista estructurada:

Esta se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo. Regularmente se utiliza como guía estructural la solicitud de empleo, o el curriculum Vitae. Para la realización de esta entrevista es necesario evaluar previamente los aspectos del candidato que más le interesan a la empresa contratante, hacer énfasis en dichos aspectos, y profundizar en ellos.

Se realizan preguntas cerradas y abiertas, estas se estructuran previo a realizar la entrevista; para la realización de esta entrevista, es necesario que el entrevistador lleve un control de las respuestas que el candidato brinda, por lo que se recomienda que lleve anotaciones, y que al momento de finalizar la entrevista, pase en limpio los aspectos que desea resaltar de la entrevista realizada.

- b) Entrevista no Estructurada

Esta es una entrevista en la que se acentúa el acercamiento con el candidato y el entrevistado. Se utilizan preguntas abiertas que el entrevistado contesta con facilidad y libertad.

- c) Entrevista mixta

Durante este tipo de entrevista se plantean preguntas abiertas como también cerradas. En general la mayoría de entrevistas de selección son mixtas, ya que se plantean preguntas abiertas, y en algunas ocasiones otras se dirigen hacia un aspecto particular de la vida del candidato.

1.1.7. El Informe de Selección

Llanos (2005) establece que toda la información recopilada durante el proceso de selección debe finalmente concentrarse en el llamado informe de selección, el cual constará como mínimo de los siguientes puntos acerca del candidato.

Datos personales	Nombre, dirección, teléfonos, entre otros.
Formación académica, complementaria	Título universitario, diversificado, diplomas obtenidos en talleres y capacitaciones.
Idiomas /informática	Manejo de Office, internet y programas específicos, como también manejo de otros idiomas.
Experiencia Profesional	se enfoca en las tres últimas empresas o en aquellas que se consideren significativas.
Cargos Ocupados y Funciones Sector al que pertenece en la empresa	Se busca obtener información relevante de la experiencia obtenida.
Puestos Dependientes	Se busca evaluar el liderazgo obtenido en puestos anteriores.
Datos Económico-financieros	Pretensión salarial, gastos mensuales, dependientes económicos.
Éxitos, fracasos y las causas de los mismos.	Principales logros y principales dificultades, tanto laborales como personales.
Información de entrevistas	Recopilación de información de entrevistas realizadas por jefe inmediato y entrevista de selección.
Disponibilidad, expectativas salariales y de desarrollo profesional	Lo que el candidato espera de la empresa, cuando desea ganar, si desea obtener un ascenso.
Confirmación y verificación de referencias personales y profesionales.	Personales, consultas con vecinos, amigos y conocidos Profesionales, consultas con jefes inmediatos de los últimos tres puestos anteriores.

Fuente, Llanos (2005)

1.2. Desempeño Laboral

1.2.1 Definición

Robbins (2005) Lo define como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización.

El desempeño es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo.

El desempeño de cada colaborador se encuentra relacionado en gran manera a las características personales de cada colaborador, estas interactúan con las funciones del trabajo y con la organización en general.

El desempeño es el resultado final de una actividad, y la actividad consiste en constantes horas de realización y práctica. En una organización el desempeño se define como los resultados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.

Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

1.2.2. Perfil de Factores de Desempeño Eficaz

Comorera, Curós, Díaz, Rodriguez, Tebar, Tejero (2005) establecen que los factores de desempeño eficaz son aquellos que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de

un puesto de trabajo para que éste lo desempeñe o pueda llegar a desempeñarlo de manera satisfactoria.

El modelo considera los siguientes factores de desempeño eficaz; Educación, Conocimientos y experiencias, Competencias.

a) Educación:

Factor que se refiere a la preparación académica que proporciona el bagaje de conceptos teóricos básicos que permiten el ejercicio de una profesión u oficio.

En la actualidad en esta competencia es donde se encuentra el mayor inconveniente al momento de realizar un proceso de selección, ya que por cuestiones culturales y acceso a la educación, la población cuenta solamente con una educación al nivel medio.

b) Conocimientos y experiencia:

Factor que se refiere, por un lado a los conocimientos específicos, imprescindibles para desempeñar un puesto, y por otro, la exposición del ocupante a lo largo del tiempo a situaciones diversas que le permitan decidir acertadamente basándose en antecedentes.

c) Competencias:

Factor que se refiere a los comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo. El modelo identifica veintitrés competencias incluidas en cuatro grupos.

- competencias de pensamiento,
- competencias de influencia,
- competencias de logro,
- competencias de autogestión.

Para el desempeño satisfactorio de un puesto deben coincidir los seis factores de desempeño eficaz, el grado de exigencia de cada uno varía en función del puesto. Así los estándares de

gestión eficaz solo se requerirán en puestos que supervisen, coordinen o interaccionen con terceros.

La identificación del perfil de factores de desempeño eficaz para cada puesto o tipo de puesto es una herramienta necesaria en la selección y desarrollo de personas. En el primer caso, porque nos permite identificar los candidatos más adecuados para un puesto determinado, en el segundo, porque nos permite planificar actividades de desarrollo en función de las diferencias entre perfil de la persona y los requerimientos de su puesto actual o de los puestos que pueda desempeñar a lo largo de su carrera profesional.

1.2.3. Definición de Metas y Estándares Laborales

Dessler (2009) establece que los esfuerzos de los empleados deben de estar dirigidos a alcanzar metas, esto es fundamental para la administración y la evaluación del desempeño. Los gerentes habrán de evaluar a los empleados con base a los estándares específicos con los que los trabajadores esperan ser medidos. Además, las metas y los estándares del desempeño congruentes con las metas estratégicas de la compañía.

En la práctica, aclarar lo que se espera de los empleados es más complicado de lo que parece. Por lo general, las descripciones de puestos no son la solución. Los empresarios no hacen descripciones de puestos específicos, sino de grupos, es decir que pocas veces incluyen metas específicas por puesto.

Para hacer comprensible lo que la empresa espera del desempeño de un colaborador, es recomendable la asignación de las siguientes metas.

Asignar metas objetivas, los empleados que cuentan con metas específicas se desempeñan mejor.

Asignar metas medibles, se debe expresar las metas en términos cuantitativos; además, incluya fechas de cumplimiento o fechas límite.

Asignar metas que representen un reto, pero factibles, las metas deben ser desafiantes, pero no tan difíciles que parezcan imposibles o poco realistas.

Fomento de la participación Se han realizado estudios que demuestran que en las situaciones en las que el jefe participa, apoya activamente en una tarea, las condiciones de las mismas se tornan manejables y los resultados son satisfactorios para la empresa.

1.2.4. ¿Por Qué Evaluar el Desempeño?

El desempeño se evalúa por cuatro razones.

- Desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de los empleados.
- Las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados, si no se revisa periódicamente el desempeño.
- La medición del desempeño, permite que el jefe y el colaborador desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el colaborador hace correctamente.
- Las evaluaciones del desempeño deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del colaborador a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

1.2.5 Evaluaciones Realistas

En el momento que se estudie las herramientas de evaluación debe tenerse cuidado de llegar a la confusión. No importa cual herramienta se utilice, si no se realiza la evaluación con sinceridad la evaluación dará resultados obsoletos.

No hay nada más cruel que decirle a una persona que hace bien las cosas, sí en realidad su trabajo es mediocre. El individuo pudo haber tenido la oportunidad de corregir una mala conducta o de encontrar una nueva vocación.

La persona que realice la evaluación debe tener en cuenta que si se realizan evaluaciones poco francas, solamente pierde el tiempo ya que los resultados no serán significativos para la organización.

1.2.6 Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2011) Expone que actualmente se vive en un mundo en el que el desempeño de las cosas que se tienen alrededor, ya sea así de seres humanos, o cosas materiales.

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan dentro de una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de su área de trabajo, este es un proceso de supervisión, como también es un proceso de auto evaluación, lo que se pretende es que el sistema de Recursos humanos se fortalezca por medio de estas técnicas.

a) La responsabilidad de la evaluación del desempeño:

Normalmente esta responsabilidad se le es atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño, cada una implica una filosofía de acción.

- El gerente, regularmente es responsable de evaluar a sus subordinados. En ellas el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del área de recursos humanos, se establecen lineamientos de evaluación y en base a estos el gerente da una breve descripción del desempeño de sus colaboradores, esta evaluación brinda información relevante, y el gerente tiene toda la libertad de expresión que necesite para el proceso.
- La propia persona, esta evaluación se realiza principalmente en organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. En este sistema cada colaborador es responsable de colocarse una calificación de acuerdo a como considera su propio desempeño laboral, esto en base a los lineamientos que anteriormente debe haber establecido la gerencia y el departamento de recursos humanos.
- El individuo y el gerente, en este caso surge la evaluación por objetivos, conocida también como (APO), esta evaluación es considerada democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos, formulación de objetivos mediante consenso, compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados, acuerdo y negociación con el gerente para establecer las condiciones, recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos, desempeño del colaborador, medición constante de los resultados y comparación con los objetivos, realimentación intensa y continua de los objetivos
- El equipo de trabajo, en otras ocasiones las organizaciones optan por que sea el mismo equipo de trabajo el que evalué el desempeño del mismo, orientándolos a que adquieran un compromiso por mejorar el desempeño del equipo de trabajo.
- El área de recursos humanos, esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero esta se ha dejado de utilizar, debido a su carácter con poca democracia, este método excluye la opinión del trabajador operativo.

- La comisión de evaluación, algunas organizaciones optan por organizar una comisión encargada del proceso de evaluación del desempeño, esta comisión dirige y realiza el proceso, presenta posteriormente a la gerencia general un informe basado en indicadores del desempeño de los colaboradores.
- Evaluación de 360, en esta todos los elementos tienen alguna interacción con el evaluado, califican su desempeño. El gerente, los compañeros, los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, y en resumen todas las personas a su alrededor. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas las partes involucradas con el evaluado.
- La evaluación hacia arriba, es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. Esta evaluación permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.

1.2.7 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Gestoso (2007) indica que las acciones que la dirección de una organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores pueden tener dos objetivos básicos. Por un lado el control, y por otra parte el desarrollo y la motivación, del mismo modo la evaluación puede priorizar o centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos. La combinación de estos factores proporciona las diferentes características de los tipos y fines de la evaluación:

- Administración de personal. Tiene como finalidad contratar, promocionar, remunerar, sancionar e, incluso despedir. El evaluador toma el rol de juez al valorar como bueno o malo el desempeño de un empleado para determinar medidas adoptadas después por la dirección de una organización.
- Técnicas de gestión o validación, se centra en comprobar que el sistema formal de evaluación funcione adecuadamente, si los predictores utilizados son válidos y fiables, en este caso el rol del evaluador es el más científico, pues como se mencionó anteriormente la

objetividad y autenticidad del proceso es una condición más necesaria que deseable, por un lado garantiza el bien hacer de evaluador y dota de credibilidad a un proceso con trascendencia.

- Identificación de potencial, no es más que la identificación de empleados que podrían ocupar otros puestos en la organización, puestos de mayor responsabilidad. El evaluador asume un papel de predictor de personas con capacidad de poder asumir nuevas responsabilidades.
- Desarrollo de la gestión, constituyen un instrumento útil en la mejora de las habilidades del personal en la organización, mediante acciones como la formación o la reorientación de sus puestos de trabajo. La evaluación es fundamentalmente un proceso de retroalimentación, la propia evaluación tiene como objetivo final la propia mejora constante de una organización de todos sus elementos y estructuras, en ningún caso debe ser entendida como un elemento punitivo hacia los trabajadores. Esta percepción podría ser principal obstáculo en la implementación de un sistema formal de evaluación, por lo que se debe evitar dicha apreciación.
- Desarrollo y motivación, tiene como principal finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientándole eficazmente para realizar el desempeño. La mejor manera de incrementar los niveles de motivación de los empleados es dándoles la posibilidad de participar en los procesos de tomas de decisiones en la planificación de la formación, a través de un análisis de necesidades. Se exponen cinco finalidades generales para identificar potenciales, remunerar según el rendimiento, incrementar la mejora del desempeño de la tarea, procurar y fomentar la implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización, crear e implementar un documento administrativo para lograr una mejora continua en base a resultados corregidos.

1.2.8 Fases de la Evaluación del Desempeño

La Identificación. Ivancevich (2005) indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es

conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

- La medición. Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

- La gestión. Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

1.2.9 Métodos de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se realiza con herramientas predeterminadas, las cuales se describen a continuación. Es necesario contemplar dos aspectos al realizar una herramienta de evaluación; ¿Qué se va a medir y Cómo medirlo? Dados estos cuestionamientos se presentan a continuación las herramientas para medir el desempeño.

a) Método de la escala gráfica de calificaciones

La escala gráfica de calificaciones es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño. La cual enumera características como calidad y confiabilidad, y una gama de valores de desempeño para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subordinado, le

coloca una marca sobre la clasificación que describe mejor su desempeño para cada característica. Al final se suman los valores asignados.

Esta escala enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego para evaluar al empleado se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para esta característica.

Se debe decidir con anterioridad que aspectos se desean evaluar, existen tres opciones básicas;

- Dimensiones genéricas,
- Obligaciones del puesto,
- Evaluaciones basadas en competencias.

Esta se enfoca en clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor respecto a una característica en particular, debe elegir desde el más bajo hasta el más alto.

Es importante recalcar que para la realización de esta evaluación primero se debe enlistar a todos los colaboradores que serán sometidos a evaluación y se debe considerar no evaluar a todos aquellos a los que no se les conozca lo suficientemente bien como para evaluarlos.

b) Método de comparación por pares

Este clasifica a los empleados, se realiza una gráfica de todos los pares posibles con respecto a cada característica, se debe indicar cuál de los dos empleados es el mejor par. Este método es más preciso, se compara y compara a cada empleado en comparación con cada uno de los otros empleados.

Para la realización de este método se supondrá que se debe evaluar a cinco empleados, se debe hacer una gráfica de todos los pares posibles para cada característica; luego se debe indicar cuál es el mejor empleado del par para cada rasgo, se debe utilizar los signos de + o -seguidamente se debe sumar el número de signos positivos de cada empleado.

c) Método de la distribución forzada:

Este método establece porcentajes predeterminados de empleados, calificados para diversas categorías del desempeño. No es necesario que las proporciones de cada categoría sean simétricas. Una manera práctica de hacerlo, aunque poco tecnológica, consiste en escribir el nombre de cada empleado en una tarjeta. Después, se coloca cada tarjeta en la categoría de desempeño adecuada para cada característica.

d) Método del incidente crítico:

En este método el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes), sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de este último, al utilizar los incidentes como ejemplo.

Este método cuenta con varias ventajas;

- Proporciona ejemplos de un desempeño bueno y de uno malo,
- El supervisor puede explicar la calificación del individuo por medio de este método,
- El supervisor evalúa al subordinado durante todo el año.

e) Método de HAY de Evaluación del desempeño:

Morales, (2011) explica que el método HAY es un método mixto, basado en tres aspectos básicos, siendo estos, la descripción del puesto de trabajo, la evaluación del desempeño, y la retroalimentación.

Definición del puesto; según HAY, la descripción tradicional del puesto generalmente no es suficiente para clarificar qué se espera que haga el empleado, debido a que la mayoría de las descripciones no se escriben para cargos específicos, sino parte de grupos de puestos. Por ejemplo, todas las mecanógrafas podrían tener la misma descripción de funciones básicas del puesto, pero de acuerdo al área tendrían funciones específicas.

La descripción del puesto debe contener tres elementos básicos para su redacción, un verbo, función, consecuencias.

Luego de realizar lo anterior se deben crear estándares medibles para cada una de estas actividades.

En resumen, para definir un puesto se debe tomar en cuenta lo que se espera que se haga en el puesto, y en base a ello medir el desempeño de manera diferente por puesto y por departamento del puesto.

1.2.10 La Entrevista en la Evaluación del Desempeño

Para que esta entrevista sea eficaz se debe tener un fin determinado; mejorar la capacidad del personal en sus actuales puestos de trabajo; adicionalmente para el directivo, el proceso fomenta la recolección de información base para tomar decisiones relativas al personal, y para los empleados la oportunidad de aportar información a la empresa. Además de lo anterior, la comunicación es necesaria en la empresa pero insuficiente para producir cambios; la transferencia de información debería conducir el aprendizaje, por ello la entrevista es un método de educación superior, más eficaz que una conferencia.

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y puede dar en el punto con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño. Se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

Propósitos:

- a) Llegar a un acuerdo con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas,
- b) Definir medidas de mejoramiento,
- c) Estimular relaciones motivadoras más fuertes,
- d) Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

Dado que la entrevista no es un análisis de la personalidad del empleado, de sus virtudes ni defectos como ser humano, no se debe intentar convertir al evaluador en psicólogo o trabajador social; tampoco convertirla en la solución a todos los problemas de supervisión.

Es conveniente preparar un ambiente de apertura de búsqueda, no de enjuiciamiento; un ambiente privado informal, pero sin interrupciones; examinar previamente los objetivos de la misma, conocer en detalle los antecedentes del empleado, determinar temas a tratar hechos específicos, pensar qué se espera conseguir exactamente de esta interacción y cuáles objetivos pueden alcanzar. Antes de la entrevista el evaluador debe responder a las siguientes preguntas.

- a) ¿Qué resultados se lograrán con la entrevista?
- b) ¿Qué aportes positivos hace el empleado?
- c) ¿Trabaja usted según su potencial?
- d) ¿Conoce exactamente las expectativas de resultado del directivo?
- e) ¿Qué formación necesita para mejorar?
- f) ¿Qué habilidades nuevas necesita o cuáles otras han de mejorarse?

De la misma manera el empleado requiere preparación; no se le debe convocar inesperadamente, sino que se le debe ofrecer ayuda con el fin de tener una entrevista constructiva; debe creer que el evaluador está de su parte pues trabaja con ellos en el mejoramiento del desempeño y desarrollo del personal.

La entrevista se debe planear adecuadamente, pero esto no significa que la evaluación como tal se vuelva inmodificable. Es probable que la información intercambiada durante la entrevista se constata que las premisas en las que se basó estaban equivocadas; esto significa que es conveniente en las primeras etapas de la entrevista recoger información proveniente del

trabajador, respecto a problemas específicos en el desempeño de sus labores y en su puesto de trabajo.

En la entrevista de evaluación se comenta la actuación, con el objeto de justificar la asignación de recompensas salariales. Esta entrevista debe realizarse con mayor cuidado ya que se pueden generar algunos malos entendidos, se debe tener un sistema salarial equitativo y que sea justo respecto a los resultados de la evaluación del desempeño.

Es importante ser consciente de las expectativas y actitudes del empleado hacia las recompensas salariales. Si fuera necesario, estar dispuesto a posponer el anuncio de la recompensa, sin perder de vista el objetivo final que es la aceptación con agrado de la recompensa, basado en un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las del empleado.

1.2.11 Sistemas de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Carrera

Reis (2007) establece que muchas empresas basan sus decisiones en los resultados objetivos de la evaluación del desempeño, por lo mismo se recomienda que las evaluaciones sean completamente honestas para obtener resultados significativos para la toma de decisiones y desarrollo de carrera dentro de la organización.

Para darle seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, se recomienda realizar una entrevista para abundar los temas de los resultados de la evaluación del desempeño y discutir los puntos débiles del proceso, de esta manera se le incluye dentro del proceso al empleado y este, toma conciencia de los aspectos que debe mejorar.

En base a la discusión realizada con los colaboradores sobre el desempeño demostrado se genera una relación de confianza entre el jefe y el subordinado, de esta manera se logra que el colaborador se sienta tomado en cuenta para las decisiones importantes de la organización, y también se logra que el colaborador se comprometa a mejorar en los aspectos de su desempeño para posteriormente ser tomado en cuenta en otro puesto y poder ser ascendido dentro de la organización.

Desde el momento en que se realiza la contratación el personal debe ser tomado para formar parte de un plan de carrera dentro de la organización, pero desde ese momento se debe tener en cuenta que para ser tomado en este plan de carrera el colaborador debe demostrar con su desempeño que es capaz de ser un elemento de confianza e importancia para la organización.

- Relaciones e influencias del desempeño laboral:

Morales, (2011) expone que, la evaluación del rendimiento está vinculada a varias actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

Análisis del puesto de trabajo; El fundamento de la evaluación del rendimiento es en análisis del puesto de trabajo. Si no se ha llevado a cabo correctamente puede influenciar negativamente al resultado de la evaluación.

Selección y ubicación. La información obtenida a través de la evaluación del rendimiento es esencial para tomar decisiones sobre selección y ubicación de los empleados. Contribuye a asegurarse de que solamente se seleccionen los candidatos que rendirán adecuadamente.

Retribución. Uno de los fines de la evaluación del rendimiento es motivar a los empleados. La evaluación del rendimiento puede servir de base para distribuir las retribuciones, de esta forma podemos emplear la evaluación del rendimiento para determinar los niveles salariales, así como posibles aumentos.

Formación perfeccionamiento y desarrollo profesional. Para proporcionar la formación adecuada, es preciso conocer el nivel presente de rendimiento del empleado, así como cualquier aspecto insatisfactorio del mismo. Asimismo, es necesario conocer si ese rendimiento inaceptable está producido por la falta de capacidad o motivación, o por la situación.

Utilizada conjuntamente con el análisis del puesto de trabajo, la evaluación del desempeño resulta necesaria para poner en marcha programas de formación previos a la contratación. Esta evaluación puede ayudar también al empleado a tomar una decisión respecto a cambios en su carrera profesional. Si el empleado descubre que, a pesar de su formación y de sus aptitudes, es

incapaz de rendir satisfactoriamente, deberá plantearse un nuevo rumbo en la orientación de su carrera.

1.2.12. Realización del Informe

Lusthaus (2006) indica que la evaluación no está completa hasta que se comunica o informa de manera tangible, como en un informe impreso. No es que esto sea fácil, porque la palabra impresa tiene la capacidad de distorsionar la intención que se tenía al escribirla. No obstante los informes escritos constituyen importantes hitos organizacionales y sirven como base para evaluaciones posteriores. También proporcionan un sentido de cierre del proceso y señalan que es el momento de seguir adelante guiándose por lo que se encontró. Se considera también que para algunas organizaciones el informe es demasiado simbólico y paternalista.

La realización de informes nunca es fácil si se desea conservar la integridad y también comunicar. Siempre hay cuestiones de estilo y la necesidad de ajustarse a las expectativas del cliente. Algunas entidades y clientes quieren detalles, mientras que otras en brevedad. Algunas quieren apéndices extensos mientras que otras no.

Los informes van a públicos con frecuencia, diversos. Una evaluación organizacional debe atender las necesidades del cliente, y en teoría debe ir primero al cliente.

- Características de los informes de la Evaluación del desempeño:
 - a) Escritos para llegar a públicos definidos específicos,
 - b) Cortos pero analíticos,
 - c) Deben reflejar las cuatro dimensiones del desempeño,
 - d) Comparan las características de la organización, las líneas de base y los puntos de referencia,
 - e) Proporcionan recomendaciones y opciones para mejorar el desempeño.

En el informe de la evaluación del desempeño se debe tomar en cuenta que las críticas son sumamente importantes, sí estas son críticas constructivas, por lo mismo se recomienda que antes de presentar a todo el público los resultados del informe, se le debe presentar a la alta

dirección de la organización, para que ellos puedan planear una estrategia de acción ante los resultados bajos.

1.3 Contextualización de la Unidad de Análisis

Ingenio Azucarero localizado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu

Es una empresa agroindustrial dedicada principalmente a la producción de caña de azúcar, cuenta clientes Guatemaltecos y exportaciones a diferentes partes del mundo.

Sus principales productos son el azúcar blanca, y el azúcar cruda, como también se comercializa la melaza, sus clientes principales son Kalel S.A. y Expogranel, este ingenio se considera de los más grandes de la región, ocupando casi todas las zafras del tercer o cuarto lugar de producción de azúcar a nivel nacional, según datos que brinda la asociación azucarera de Guatemala.

En la empresa se cuenta con diferentes áreas siendo las principales el área de transportes, talleres automotrices, fabrica, agrícola y administración. En cada zafra el ingenio tiene un promedio de tres mil colaboradores realizando diversas labores de producción de caña de azúcar, a este proceso se le conoce como zafra y tiene una duración de seis meses.

Durante la zafra se quema la caña que se encuentra dentro de las diferentes fincas que pertenecen a la organización, la misma es transportada al ingenio, esta se pesa en la bascula cañera, luego se recibe en el patio de caña, es triturada en los molinos para extraer el jugo y las diferentes propiedades de la caña, luego el jugo pasa al área de fabricación de azúcar donde es cristalizado y se entrega al área de bodega de azúcar donde nuevamente es pesado y almacenado hasta que se logran hacer las negociaciones con los clientes y entonces el producto ya se empaca y se envía a los clientes.

Actualmente el ingenio en el área de fábrica se encuentra laborando bajo estándares de calidad de buenas prácticas de manufactura y normas ISO, por lo que la empresa asegura que su producto cumple con los requerimientos de calidad exigidos por el mercado industrial a nivel mundial.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el índice de desempleo a nivel nacional es alto, Guatemala sufre una crisis de empleo en la que se ven involucrados ya sea de manera directa o indirectamente a la mayoría de la población, pero el problema real no es que no existan oportunidades de empleo, la problemática se enfoca en que no existen personas preparadas para optar a los puestos vacantes.

Por otra parte las organizaciones siempre tienen como meta el atraer, retener y gestionar a las mejores personas de la región para que laboren dentro de su organización, a menudo se encuentran ante la problemática de que los candidatos que acuden al reclutamiento no llenan el perfil requerido por la organización, por lo tanto, el proceso de selección se ve limitado, y la empresa en la mayoría de casos se ve en la necesidad de contratar a la persona que se adapte al perfil aunque no al 100%.

La selección de personal dentro del sistema de recursos humanos, es considerada como el proceso de mayor importancia, de la efectividad del mismo depende de gran manera el desempeño que el colaborador tenga dentro de la empresa, por lo mismo las organizaciones se ven obligadas a realizar de la mejor manera el proceso de selección.

En cada contratación las organizaciones invierten considerables sumas monetarias en el proceso de selección, por lo que cuando este no es efectivo, significa pérdidas para la empresa. Recursos humanos tiene una gran responsabilidad para disminuir el índice de rotación del personal, ya que de esta manera también disminuye costos, se cuenta con colaboradores empoderados en su puesto de trabajo y se mejora el clima organizacional, y como consecuencia también el desempeño aumenta los niveles de productividad.

Recursos humanos se encuentra ante el reto de predecir el desempeño de los colaboradores desde el momento de la selección de los mismos, esta no es una tarea fácil ya que se debe recordar que se trabaja sobre personas, y los seres humanos tienen una naturaleza cambiante.

Por lo tanto la pregunta de investigación que se quiere abordar es la siguiente

¿De qué manera se relaciona la selección de personal con el desempeño laboral?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer los niveles de efectividad del proceso técnico de selección,
- Establecer los niveles de desempeño de los colaboradores,
- Realizar un análisis estableciendo la relación entre ambas variables.

2.2 Hipótesis

H1. El proceso de selección de personal se relaciona con el desempeño de los colaboradores.

H0.El proceso de selección de personal no se relaciona con el desempeño de los colaboradores.

2.3 Variables de Estudio

- Selección de personal,
- Desempeño Laboral.

2.3.1 Conceptualización de Variables

2.3.1.1. Selección de Personal

Chiavenato (2006) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger

entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

2.3.1.2 Desempeño Laboral

Robbins (2004) Lo define como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización.

El desempeño es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo.

El desempeño de cada colaborador se encuentra relacionado en gran manera a las características personales de cada colaborador, estas interactúan con las funciones del trabajo y con la organización en general.

El desempeño es el resultado final de una actividad, y la actividad consiste en constantes horas de realización y práctica; En una organización el desempeño se define como los resultados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.

2.3.2 Definición Operacional

Para fines del estudio de tesis, la selección de personal se define como el proceso de atracción, selección y contratación del nuevo personal en la empresa. Este proceso dentro de la corporación

tiene establecidos pasos bastante completos y claros. Se realizan varias pruebas y entrevistas que están diseñadas y estandarizadas para medir lo que se necesita conocer del candidato aspirante a la plaza.

En el proceso de reclutamiento y selección se pretende medir la efectividad del mismo, verificar si se cumple con el perfil requerido y los resultados del candidato sometido al proceso, por lo que se medirá con una escala de Likert, para medir la efectividad del reclutamiento, selección y contratación del candidato.

Para medir el desempeño laboral se utilizará una escala de Likert de la misma manera que en el proceso de selección de personal.

2.4 Alcances y Límites

2.4.1 Alcances

El estudio se realizó en una empresa agroindustrial líder dentro del ramo de empresas ubicadas en la costa sur occidente del país, dedicada a la producción de azúcar. Entre lo que se alcanzó con la investigación se puede mencionar.

- Se estableció un nivel de efectividad del proceso de selección de personal,
- Se detectó el nivel de desempeño del personal administrativo con menos de seis meses de haber sido contratado,
- Se presentó una propuesta con mejoras en procesos de selección.

2.4.2. Limites

En la investigación se presentaron las siguientes limitantes.

- El tiempo del personal del departamento de recursos humanos, ya que tuvieron diversas auditorias de calidad y se les imposibilitaba atender la investigación.

- Los colaboradores a los que se les aplicó la evaluación pertenecen a diferentes departamentos y se necesitaron varios días para poder completar la aplicación del instrumento de medición del desempeño.

2.5 Aporte

- El presente estudio es de utilidad para la sociedad Guatemalteca que desee tener acceso a investigaciones sobre el tema.
- Las organizaciones que deseen conocer la relación existente entre los procesos de recursos humanos que aborda esta investigación, también podrán beneficiarse con la misma.
- La universidad Rafael Landívar podrá beneficiarse con la investigación, ya que la misma será un instrumento al que los estudiantes y profesionales de la carrera de Psicología industrial tendrán acceso para consultas y dudas.
- El ingenio azucarero en el que se realizó la investigación también se ha beneficiado con los resultados de la misma, y la propuesta que se presenta para mejorar los procesos de recursos humanos.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio son colaboradores del área administrativa de un ingenio azucarero ubicado en San Andres Villa Seca Retalhuleu, siendo una muestra de estudio de aproximadamente 36 personas, en su mayoría son sujetos de sexo masculino, comprendidos entre las edades de 20 a 40 años, con un promedio de educación del ciclo diversificado culminado, residentes de los departamento de Retalhuleu y Suchitepéquez, de ciudadanía Guatemalteca, provenientes de la clase social media, con un nivel de economía promedio, y la mayoría ocupa un puesto temporal durante la zafra.

3.2. Instrumento

Para evaluar el proceso de selección y el desempeño de los trabajadores se utilizará un cuestionario, usando la escala de likert, la cual fue desarrollada por Rensis Likert, y consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Se presenta cada sentencia u oración (estimulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico. Y al final se suman para sacar las escalas de punteos.

Para evaluar el desempeño de los colaboradores se utilizara una evaluación desarrollada por la licenciada Catherine Aurelia Cordón Alfaro, en su estudio de tesis, competencias laborales en el desempeño del personal contratado en una empresa de consumo. El instrumento consiste en una escala grafica de calificaciones.

3.3. Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación se llevaran a cabo los pasos siguientes:

- Selección tres posibles temas de investigación. Esta selección se realizó con la consideración de que las variables no fueran repetitivas ante otros trabajos de tesis, y que fueran de interés para la investigación.

- Presentación de sumarios. Estos se le presentaron a la coordinación de la facultad de humanidades con los tres temas de investigación para su análisis por parte de una terna evaluadora.
- Aprobación de sumario. La terna evaluadora seleccionó el tema a investigar, en relación a los aspectos que se deben considerar para un trabajo de tesis.
- Investigación de antecedentes. Se realizó la investigación respecto a autores que con anterioridad citaban las variables de estudio en trabajos de tesis, publicaciones en internet, editoriales de periódicos, artículos de revista, ensayos, entre otros.
- Desarrollo del marco teórico. Se desarrolló la conceptualización de cada variable por medio de referencias bibliográficas de libros que citaban las variables de estudio a investigar.
- Planteamiento del problema. Se describió la importancia del objeto de estudio.
- Elección y descripción de método. Se procedió a establecer el diseño de la investigación, como también la descripción de los sujetos, instrumentos y metodología estadística a utilizarse.
- Elaboración y validación de los instrumentos de medición. Esto se realizó de manera conjunta con el asesor de tesis.
- Aplicación de los instrumentos de medición, realización de conteo estadístico, presentación de resultados, discusión de resultados.
- Descripción de conclusiones. Se describen las conclusiones del trabajo de investigación y los resultados del mismo.
- Presentación de recomendaciones. Se elaboran y presentan las recomendaciones de acuerdo al criterio del investigador, tomando como base la significación de la investigación realizada.

- Referencias bibliográficas. Se presentan todas las referencias bibliográficas consultadas durante la investigación, se citan las mismas utilizando el método APA.
- Elaboración de la propuesta. Tomando como base los resultados de la investigación, se realiza una propuesta de mejora para la institución organizacional en la que se realizó la investigación.
- Adjuntar anexos. Se adjuntan como anexos las gráficas estadísticas, los instrumentos de medición, y algún otro documento que se considere significativo.

3.4 Diseño

La presente investigación es de tipo cuasi experimental, según León y Montero (2011), explica que esta busca contrastar una relación de causa y efecto entre variables de estudio, presenta al final de la misma el impacto de una variable independiente sobre la variable dependiente, el grupo de estudio se escoge previamente sin una selección aleatoria.

Abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos.

3.5 Metodología Estadística

Achaerandio (2010) establece que para la comprobación de la hipótesis debido al tipo de investigación, se debe establecer una estadística de la información obtenida, con el fin de evidenciar la influencia entre las variables de estudio.

El proceso estadístico de esta investigación es la significación y fiabilidad de proporciones, esta permite elaborar conclusiones sobre el fenómeno de investigación.

Significación.

Designar el nivel de confianza:

Nivel de confianza al 95% $z=1.96$

Hallar el error típico de la media aritmética:

$$\bar{\sigma}_x = \frac{\bar{\sigma}}{\sqrt{N-1}}$$

Hallar la razón crítica

$$RC = \frac{\bar{x}}{\bar{\sigma}_x}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza

Si $RC > Z$ entonces es significativa

Si $RC < Z$ entonces no es significativa

Fiabilidad.

Encontrar el error muestral máximo:

$$E = \sigma_x * z$$

Encontrar el intervalo confidencial:

$$I.C. = x + E$$

$$I.C. = x - E$$

También se aplicó el método compuesto de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico en donde se utilizan los siguientes pasos.

Significación y fiabilidad:

Adoptar el nivel de confianza al 5% (1.96)

Encontrar el error típico de la proporción

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

Hallar el error muestral

$$E = 95\% (1.96) \times \sigma_p$$

Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial

Comparar la razón crítica con su nivel de confianza

Si $RC > 1.96$ entonces es significativa

Si $RC < 1.96$ entonces no es significativa

IV. RESULTADOS

Se presentan los resultados del trabajo de campo realizado con el personal semi-administrativo de los departamentos de bodega de materiales, cisternas, báscula y gasolinera cañera, de un ingenio azucarero ubicado en el municipio de San Andrés Villa Seca, Retalhuleu.

Con la finalidad de identificar la influencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral del personal contratado durante los últimos seis meses.

Primeramente se ejecutó una escala de likert elaborada por la investigadora, en la que se pretende determinar la efectividad del proceso de selección.

Proceso de selección:

Para determinar el proceso de selección se realizó una escala de likert, la misma fue contestada por la gerente y la asistente de recursos humanos, siendo los resultados los que se detallan a continuación.

N O	LINEAMIENTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO (4 PTS)	DE ACUERDO (3PTS)	UN POCO EN DESACUERDO (2PTS)	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1 PTO.)	RESULTADO
1	EN SU ORGANIZACIÓN EXISTE UN PROCESO DE SELECCIÓN ESTRUCTURADO Y EFECTIVO	4		2		6
2	EN LA SOLICITUD DE EMPLEO, SE OBTIENEN DATOS FIABLES Y DE SUMA UTILIDAD PARA EVALUAR AL CANDIDATO	4	3			7
3	EXISTEN PRUEBAS PSICOMETRICAS ESTABLECIDAS PARA CADA PUESTO DE LA ORGANIZACIÓN			4		4
4	LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS, BRINDAN LA INFORMACION NECESARIA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN	4			1	5
5	LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN SE REALIZA DE ACUERDO AL PUESTO DE TRABAJO Y A LA INFORMACION REQUERIDA	4	3			7
6	LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN SE REALIZA DE MANERA EFECTIVA	4	3			7
7	LA ENTREVISTA QUE REALIZA EL JEFE INMEDIATO SE FUNDAMENTA EN EL PERFIL DEL PUESTO	4			1	5
8	LA VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES SE HACE CON CADA CANDIDATO DE UNA MANERA HONESTA Y EFECTIVA		3	2		5
9	EN EL PROCESO DE ENTREVISTA A LOS CANDIDATOS SE LES INFORMA CORRECTAMENTE LAS FUNCIONES CONCERNIENTES AL CARGO PARA EL QUE ESTAN APLICANDO	4		2		6
10	EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ES CONSTANTEMENTE SUPERVISADO POR SU JEFE INMEDIATO	4	3			7
11	EN EL PROCESO DE SELECCIÓN SE REALIZAN EVALUACIONES TÉCNICAS, DE ACUERDO A CADA PERFIL DE PUESTO	4		2		6
12	DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN SE REALIZA UN ASSESMENT PARA EVALUAR AL CANDIDATO (EVALUACIONES PRÁCTICAS EN LAS QUE SE PRESENTAN SITUACIONES CONCERNIENTES AL PUESTO DE TRABAJO)			2	1	3
13	EL PROCESO DE SELECCIÓN QUE UTILIZA, HA SIDO EFECTIVO DURANTE LOS ÚLTIMOS SEIS MESES	4		2		6
TOTAL						74

Para determinar el porcentaje de efectividad del proceso de selección se utiliza una sencilla regla de tres.

$$\frac{104}{74} = \frac{100}{?} = 71.15\%$$

Por lo tanto el proceso de selección utilizado en la organización tiene una efectividad del 71.15%.

Desempeño Laboral

Significación y fiabilidad de proporciones

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la escala de satisfacción gráfica utilizada para la medición del desempeño

NO.	RANGO	F	%	p	q	op	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiab
1	EXCEPCIONAL	6	17	0.2	0.8	0.1	0.1	0	0.3	2.77	SI	SI
	SOBRESALIENTE	12	33	0.3	0.7	0.1	0.1	0.2	0.5	4.76	SI	SI
	ACEPTABLE	17	47	0.5	0.5	0.1	0.2	0.3	0.6	5.9	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	1	3	0	1	0	0.1	-0	0.1	1.11	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
2	EXCEPCIONAL	9	25	0.3	0.8	0.1	0.1	0.1	0.4	3.57	SI	SI
	SOBRESALIENTE	11	31	0.3	0.7	0.1	0.1	0.2	0.4	4.37	SI	SI
	ACEPTABLE	15	42	0.4	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	5.21	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	1	2.8	0	1	0	0	-0	0.1	1.39	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
3	EXCEPCIONAL	5	14	0.1	0.9	0.1	0.1	0	0.2	2.78	SI	SI
	SOBRESALIENTE	13	36	0.4	0.6	0.1	0.2	0.2	0.5	4.51	SI	SI
	ACEPTABLE	16	44	0.4	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	5.56	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	2	5.6	0.1	0.9	0	0.1	-0	0.1	1.85	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
4	EXCEPCIONAL	18	50	0.5	0.5	0.1	0.2	0.3	0.7	6.02	SI	SI
	SOBRESALIENTE	7	19	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.24	SI	SI
	ACEPTABLE	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	3	8.3	0.1	0.9	0.1	0.1	-0	0.2	1.67	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								

5	EXCEPCIONAL	5	14	0.1	0.9	0.1	0.1	0	0.2	2.78	SI	SI
	SOBRESALIENTE	13	36	0.4	0.6	0.1	0.2	0.2	0.5	4.51	SI	SI
	ACEPTABLE	11	31	0.3	0.7	0.1	0.1	0.2	0.4	4.37	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	7	19	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.24	SI	SI
	TOTAL Σ	36	100	1	0							
6	EXCEPCIONAL	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	SOBRESALIENTE	16	44	0.4	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	5.56	SI	SI
	ACEPTABLE	11	31	0.3	0.7	0.1	0.1	0.2	0.4	4.37	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	1	2.8	0	1	0	0	-0	0.1	1.39	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
7	EXCEPCIONAL	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	SOBRESALIENTE	16	44	0.4	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	5.56	SI	SI
	ACEPTABLE	12	33	0.3	0.7	0.1	0.1	0.2	0.5	4.76	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
8	EXCEPCIONAL	2	5.6	0.1	0.9	0	0.1	-0	0.1	1.85	NO	SI
	SOBRESALIENTE	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	ACEPTABLE	18	50	0.5	0.5	0.1	0.2	0.3	0.7	6.25	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
9	EXCEPCIONAL	4	11	0.1	0.9	0.1	0.1	0	0.2	2.22	SI	SI
	SOBRESALIENTE	11	31	0.3	0.7	0.1	0.1	0.2	0.4	4.37	SI	SI
	ACEPTABLE	17	47	0.5	0.5	0.1	0.2	0.3	0.6	5.9	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	4	11	0.1	0.9	0.1	0.1	0	0.2	2.22	SI	SI
	TOTAL Σ		0	0	1							
10	EXCEPCIONAL	3	8.3	0.1	0.9	0	0.1	0	0.2	2.08	SI	SI
	SOBRESALIENTE	14	39	0.4	0.6	0.1	0.2	0.2	0.5	4.86	SI	SI
	ACEPTABLE	17	47	0.5	0.5	0.1	0.2	0.3	0.6	5.9	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	2	5.6	0.1	0.9	0	0.1	-0	0.1	1.85	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
11	EXCEPCIONAL	9	25	0.3	0.8	0.1	0.1	0.1	0.4	3.57	SI	SI
	SOBRESALIENTE	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	ACEPTABLE	16	44	0.4	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	5.56	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	3	8.3	0.1	0.9	0	0.1	0	0.2	2.08	SI	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
12	EXCEPCIONAL	13	36	0.4	0.6	0.1	0.2	0.2	0.5	4.51	SI	SI
	SOBRESALIENTE	10	28	0.3	0.7	0.1	0.1	0.1	0.4	3.97	SI	SI
	ACEPTABLE	10	28	0.3	0.7	0.1	0.1	0.1	0.4	3.97	SI	SI

	NECESITA MEJORAR	3	8.3	0.1	0.9	0	0.1	0	0.2	2.08	SI	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
13	EXCEPCIONAL	11	31	0.3	0.7	0.1	0.1	0.2	0.4	4.37	SI	SI
	SOBRESALIENTE	14	39	0.4	0.6	0.1	0.2	0.2	0.5	4.86	SI	SI
	ACEPTABLE	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	3	8.3	0.1	0.9	0	0.1	0	0.2	2.08	SI	SI
	TOTAL Σ	36	100	1	0							
14	EXCEPCIONAL	5	14	0.1	0.9	0.1	0.1	0	0.2	2.78	SI	SI
	SOBRESALIENTE	12	33	0.3	0.7	0.1	0.1	0.2	0.5	4.76	SI	SI
	ACEPTABLE	18	50	0.5	0.5	0.1	0.2	0.3	0.7	6.25	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	1	2.8	0	1	0	0	-0	0.1	1.39	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
15	EXCEPCIONAL	7	19	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.24	SI	SI
	SOBRESALIENTE	14	39	0.4	0.6	0.1	0.2	0.2	0.5	4.86	SI	SI
	ACEPTABLE	15	42	0.4	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	5.21	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1								
16	EXCEPCIONAL	9	25	0.3	0.8	0.1	0.1	0.1	0.4	3.57	SI	SI
	SOBRESALIENTE	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	ACEPTABLE	9	25	0.3	0.8	0.1	0.1	0.1	0.4	3.57	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	10	28	0.3	0.7	0.1	0.1	0.1	0.4	3.97	SI	SI
	TOTAL Σ	36	100	1	0							
17	EXCEPCIONAL	8	22	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.7	SI	SI
	SOBRESALIENTE	10	28	0.3	0.7	0.1	0.1	0.1	0.4	3.97	SI	SI
	ACEPTABLE	15	42	0.4	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	5.21	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	3	8.3	0.1	0.9	0	0.1	0	0.2	2.08	SI	SI
	TOTAL Σ	36	100	1	0							
18	EXCEPCIONAL	15	42	0.4	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	5.21	SI	SI
	SOBRESALIENTE	10	28	0.3	0.7	0.1	0.1	0.1	0.4	3.97	SI	SI
	ACEPTABLE	11	31	0.3	0.7	0.1	0.2	0.1	0.5	3.82	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1	0							
19	EXCEPCIONAL	18	50	0.5	0.5	0.1	0.2	0.3	0.7	6.25	SI	SI
	SOBRESALIENTE	10	28	0.3	0.7	0.1	0.1	0.1	0.4	3.97	SI	SI
	ACEPTABLE	6	17	0.2	0.8	0.1	0.1	0	0.3	2.78	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	2	5.6	0.1	0.9	0	0.1	-0	0.1	1.85	NO	SI
	TOTAL Σ	36	100	1	0							

20	EXCEPCIONAL	21	58	0.6	0.4	0.1	0.2	0.4	0.7	7.29	SI	SI
	SOBRESALIENTE	7	19	0.2	0.8	0.1	0.1	0.1	0.3	3.24	SI	SI
	ACEPTABLE	5	14	0.1	0.9	0.1	0.1	0	0.2	2.78	SI	SI
	NECESITA MEJORAR	3	8.3	0.1	0.9	0	0.1	0	0.2	2.08	SI	SI
	TOTAL Σ	36	100	1	0							

Los resultados muestran que el 50% de la población evaluada posee conocimientos y aplicación de normas y reglas dentro de la organización, el 28% tiene buena presentación personal, el 50% es puntual en sus labores, y el 58% es excepcional en la asistencia a su trabajo, como también se detectó que el 28% no tiene iniciativa propia en sus tareas diarias, el 19% necesita reforzar sus aptitudes en la toma de decisiones, el 22% no posee la habilidad de negociación.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la investigación se establecieron dos variables de estudio, que fueron Selección de personal y desempeño laboral, el objetivo de la investigación es determinar si existe incidencia entre el proceso de selección de personal y el desempeño del colaborador, por lo que el estudio se realizó con sujetos contratados en los últimos seis meses.

Chiavenato (2006) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Publicaciones Vértice (2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Castillo (2006) refiere que la psicometría en el proceso de selección ocupa un lugar muy importante, para explicar de una mejor manera, da una definición de las pruebas en el proceso de selección.

Las pruebas o test de selección son un conjunto estandarizado especialmente para poder medir las aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, estas se establecen en medidas y perfiles que brindan las pruebas psicométricas. Las pruebas pueden ser escritas, manipulación, verbales o numéricas.

Para medir la efectividad del proceso de selección se aplicó una escala de likert al personal de recursos humanos, determinando que el proceso se considera efectivo en un 71.15%, por lo que se considera que el proceso que se utiliza en la organización cumple con la efectividad

requerida en competencias intelectuales y experiencia profesional, sin embargo el proceso debe mejorar en el conocimiento previo de la personalidad y actitudes del candidato.

El proceso de selección en la organización, de acuerdo a los resultados de la investigación refleja sus principales fortalezas en la información obtenida en la solicitud de empleo, la entrevista realizada por la gerente de recursos humanos, y a la supervisión que el Gerente general tiene constantemente al proceso de selección.

Por el contrario el estudio revelo que los factores que debilitan el proceso de selección en la organización son, la carencia de un assesment center para evaluar las competencias de una manera práctica, realizando simulaciones de casos reales de las actividades diarias de cada puesto, como también la falta de pruebas psicométricas de personalidad de los candidatos, ya que en el proceso solamente se mide la honestidad pero las actitudes y valores del candidato se desconocen de gran manera.

Robbins (2004) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización.

Es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo.

Se encuentra relacionado en gran manera a las características personales de cada colaborador, estas interactúan con las funciones del trabajo y con la organización en general.

Chiavenato (2011) Expone que actualmente se vive en un mundo en el que el desempeño de las cosas que se tienen alrededor, ya sea así de seres humanos, o cosas materiales.

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan dentro de una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como

evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

Reis (2007) establece que muchas empresas basan sus decisiones en los resultados objetivos de la evaluación del desempeño, por lo mismo se recomienda que las evaluaciones sean completamente honestas para obtener resultados significativos para la toma de decisiones y desarrollo de carrera dentro de la organización.

El desempeño de los colaboradores fue medido con una evaluación del desempeño, basada en una escala de satisfacción gráfica, es una evaluación lineal descendente, en la que el jefe o supervisor evaluó a cada uno de los colaboradores contratado en los últimos seis meses, de acuerdo a los resultados de esta evaluación los colaboradores se encuentran dentro del rango aceptable y sobresaliente, por lo que el desempeño en general de los colaboradores responde a las necesidades de cada puesto, se considera que el desempeño cumple con los objetivos, pero no siempre se cumple de acuerdo a los estándares esperados, por lo que se tienen varios aspectos por mejorar.

La evaluación del desempeño nos demuestra que entre los indicadores más altos del desempeño se encuentra el conocimiento y aplicación de normas, en el que encontramos que un 50% se encuentra dentro del rango excepcional, cuyo significado es: desempeño que se aparta de lo común, dando resultados extraordinarios y superando las expectativas, por lo que se puede interpretar que los colaboradores tienen un gran respeto por las normas y reglas de la organización, cumplen las mismas y evitan ser sancionados por sus supervisores.

De la misma manera dentro de los factores mas elevados del desempeño encontramos los aspectos de presentación personal, puntualidad y asistencia, demostrando de esta manera que es efectiva la manera de reclutar personal midiendo honestidad y responsabilidades, por medio de la entrevista y de las pruebas psicométricas.

Dentro de las habilidades del desempeño del personal que se encuentran dentro del rango necesita mejorar, cuyo significado es, desempeño deficiente, por el cual difícilmente se logra

obtener buenos resultados. Encontramos los ámbitos de iniciativa, con un 28% del personal evaluado en esta categoría, es decir que el personal solamente cumple con sus obligaciones, no se enfocan en dar lo que en el trabajo se conoce como “la milla extra” se quedan solamente con lo que tienen instrucciones de realizar, lo cual demuestra una falla en el compromiso del colaborador con la organización, también con un bajo puntaje se encuentra la habilidad de negociación, con un 23% del personal evaluado dentro de esta categoría, es decir que a los colaboradores se les dificulta el poder lograr un acuerdo común por medio de la comunicación empresarial.

Los resultados obtenidos en la investigación revelan que existe incidencia entre el proceso de selección y el desempeño de los colaboradores, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Los resultados de la investigación determinaron que si existe relación estrecha entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los mismos, debido a que el proceso de selección se considera efectivo en un 71.15 % y el desempeño laboral de los colaboradores se encuentra dentro del rango aceptable.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo de campo realizado en la investigación se concluye lo siguiente.

- El proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño.
- El proceso de Selección de personal tiene una efectividad de 71.15% por lo que se considera efectivo.
- Se estableció que los niveles del desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar.
- Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

VII. RECOMENDACIONES

- Mejorar el proceso de selección de personal, fortaleciendo el mismo con psicometría para cada puesto, para de esta manera tener una mejor predicción del desempeño laboral.
- Realizar entrevistas de trabajo implementando preguntas para obtener información personal, familiar y actitudinal de los candidatos al puesto de trabajo, y dedicarle a la entrevista de trabajo un mayor tiempo para poder indagar en los temas de interés.
- Informar al candidato en el momento de hacer el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios, condiciones y salario desde la entrevista inicial, para que el candidato consciente de todo ello pueda tomar una decisión mucho más consciente y no termine aceptando el trabajo, solamente por la necesidad del mismo.
- Evaluar el desempeño de manera periódica a todos los colaboradores de la organización, y realizar una evaluación del desempeño a colaboradores que cumplan cuatro meses de laborar en la organización.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Argentina: Granica.

Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Granica.

Castillo J. (2006). Administración de personal, un enfoque hacia la realidad, segunda edición.
Bogotá: ECOE EDICIONES.

Chiavenato, I. (2006). Administración de personal. En I. Chiavenato, Administración de personal (pág. unidad 6). Bolilla No. 6.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones 9a. Edición. México: Mc Graw Hill.

Comorera V. Curós M. Díaz C. Rodríguez J. Teba R. Tejedo L. (2011) Desarrollo del factor humano. Editorial UOC, Barcelona España

Danae, T. (2013). Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional. Diario siglo XXI.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos, decimo primera edición. México: PEARSON.

Gestoso C. (2007) Psicología del trabajo para relaciones laborales, Mc. Graw Hill, México.

Ivancevich J. (2005) Administración de recursos humanos, Mc. Graw Hill, México.

Klene, Ute, A. N. (2007). El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, vol. 23 núm 1 pp11-38.

Latorre F. (2012). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Universidad de

Valencia España.

León O, Montero I. (2011). Metodologías científicas en psicología. Editorial UOC, España.

López F. y Figueroa, C. M. (2008). Persona y Profesión, procedimientos y técnicas de selección y orientación. España: TEA ediciones S.A.

Lusthaus, C. (2006). Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Canada: Segunda edición, Inter American Development Bank.

Llanos, J. (2005). Cómo entrevistar en la selección de personal. México: Pax, Librería Carlos Cesarman S.A.

Harrison A. (2013). Siete de cada diez parados carecen de un plan para afrontar la búsqueda de empleo, Revista 20 minutos, 20 febrero del 2013.

Nericí I. (2005). Hacia una Didáctica General Dinámica. Madrid España: Kappeluz.

Morales, F. (2011). Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Mc. Graw Hill.

Pino, I. (2008). Selección de personal más eficaz y justa. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de agorasocial.com: http://www.agorasocial.com/arts/seleccion_justa.htm

Piña, C. (2012). Como lograr mayor efectividad personal y profesional. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de carlosmpina.com: <http://www.carlosmpina.com/como-lograr-mayor-efectividad-personal-y-profesional/>

Polanco, V. (2006). Selección de personal basada en competencias laborales, caso Almacenes Magno Mercantil S.A. Guatemala.

Reis, P. (2007). Evaluación del desempeño. Madrid, España: Verlag Dashofer Ediciones

profesionales SLU.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional Décima Edición. México: Pearson.

Rojas, P. (2010). Reclutamiento y Selección 2.0 la nueva forma de encontrar talento. Barcelona: Editorial UOC.

Saba E. (2006) Efectividad de la selección por competencias, Universidad Bucaramanga Colombia.

Sarazúa, E. (2011). Proceso de selección de personal administrativo de la unidad de seguimiento y evaluación de la dirección general de participación comunitaria y servicios de apoyo. Guatemala, Guatemala : Universidad Panamericana de Guatemala.

Sembrema, L. (2008). aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño. Cuba.

Ventura E. Delgado S. (2012) Recursos humanos y responsabilidad social corporativa, Ediciones paraninfo. España.

Vertice, Editorial. (2008). Retribución de personal. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

work meter. (2012). workmeter.com. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de workmeter.com: <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>

Wug, M. (Octubre 2,006). Los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el colegio Capouilliez. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

IX. ANEXOS

Anexo I

Propuesta

Plan de mejora en selección de personal y desempeño de los colaboradores de recién ingreso.

Introducción:

El proceso de selección de personal es de suma importancia dentro de la gestión del talento humano de cualquier organización, ya que el mismo es el que proporciona nuevas ideas y talento a la organización, por lo mismo es necesario que este proceso pueda ser lo más completo posible para que el análisis final del proceso de selección del candidato sea capaz de predecir el desempeño laboral del mismo.

La efectividad del proceso de selección se mide por medio del desempeño de los colaboradores, como también por el índice de rotación que la empresa maneje, para que un proceso de selección sea considerado exitoso se recomienda que el mismo sea enfocado de acuerdo a las competencias exigidas por el puesto, por lo mismo es necesario que el proceso sea diferente de acuerdo a la posición que se este cubriendo.

Las pruebas psicométricas, las entrevistas, la evaluación de competencias técnicas son de las principales funciones dentro de un proceso de selección exitoso, por lo que con esta propuesta de mejora se busca que el mismo tenga una mayor efectividad fortaleciendo los procesos básicos de la selección de personal, contratación, inducción y capacitación de empoderamiento del empleado de recién ingreso.

Se presentan en la propuesta elaborada posterior a la investigación y trabajo de campo, un sistema de fortalecimiento en el proceso de selección, con costos aproximados del mismo, y sugerencias de fechas en las que se puede realizar en la organización.

Justificación:

El desempeño del personal, depende de gran manera de varios factores entre ellos podemos mencionar, el ambiente laboral, las competencias del colaborador, el liderazgo y trabajo en equipo que el jefe propicie en su departamento, pero se destaca de estos aspectos el proceso de selección de personal y la efectividad del mismo.

Por lo que se considera necesario fortalecer el proceso de selección de personal en todos sus aspectos, especialmente en el conocimiento de la personalidad del candidato.

Objetivos:

Objetivo General:

- Fortalecer el proceso de selección para que el mismo sea capaz de predecir un desempeño laboral exitoso.

Objetivos Específicos:

- Implementar pruebas de personalidad, 16 PF, DISC,
- Diseñar una evaluación situacional (Assessment) para puestos semi administrativos,
- Establecer la evaluación de desempeño, para realizarse de manera periódica en la organización.

Desarrollo de la propuesta:

Material de Apoyo:

- Pruebas psicométricas 16pf,
- DISC,
- Evaluación del desempeño de acuerdo a los rangos de puestos.

Descripción del proyecto:

Se pretende fortalecer el proceso de selección de personal implementando psicometría enfocada en la medición de factores básicos de personalidad, creando assesment en contrataciones semi administrativas, Realizar entrevistas profundas indagando en la personalidad de los candidatos.

- Psicometría, las pruebas sugeridas son 16 PF, que detecta 16 factores de personalidad, siendo estos, sociabilidad, solución de problemas, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, responsabilidad, empuje, sensibilidad, suspicacia, imaginación, diplomacia, seguridad, rebeldía, individualismo, cumplimiento, tensión.

Las evaluaciones D.I.S.C. son tests que miden el comportamiento y las emociones de las personas en relación a cuatro dimensiones de la personalidad: Factor D, decisión, Factor I, influencia, Factor S, serenidad y Factor C, cumplimiento.

- Assessment, Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Se realiza por medio de simulación de casos o situaciones que los candidatos deben resolver dentro del puesto de trabajo.
- Entrevista, se propone que la entrevista presente preguntas abiertas que indaguen sobre la personalidad del candidato, sus relaciones familiares, actividades de preferencia, objetivos y metas personales.

Cronograma de actividades

FECHA SUGERIDA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	COSTO	RESPONSABLE
Noviembre 2015 (Contratación de personal de zafra)	Implementación de pruebas DISC y 16PF en puestos semiadministrativos	Conocer la personalidad del candidato a evaluar.	Q.3,500.00	Gerente de recursos humanos
Noviembre 2015	Elaboración de Assessment center por puesto de trabajo	Evaluar las competencias, habilidades y destrezas de los candidatos en situaciones concernientes al puesto de trabajo	Q.2,000.00	Gerente de Recursos humanos
Cada vez que se realice una contratación	Entrevista profunda, con preguntas para conocer la personalidad del candidato	Conocimiento de la personalidad del candidato.		Gerente de recursos humanos
3 meses después de contrataciones masivas (septiembre y Febrero)	Evaluación del desempeño	Conocer fortalezas y debilidades del desempeño de los colaboradores recientemente contratados.	Q.300.00	Gerente de recursos humanos y jefes de departamentos

Anexo II

ESCALA DE LIKERT

PARA MEDIR EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN ENCONTRARA UNA SERIE DE LINEAMIENTOS, POR FAVOR INDICAR CON UNA X QUE TAN DE ACUERDO O DESACUERDO ESTA CON CADA AFIRMACIÓN.

1. En su organización, Existe un proceso de selección estructurado y efectivo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

2. En la solicitud de empleo, se obtienen datos fiables y de suma utilidad para evaluar al candidato.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3. Existen pruebas psicométricas establecidas para cada puesto de la organización.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4. Las pruebas psicométricas, brindan la información necesaria para el proceso de selección.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5. La entrevista de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo y a la información requerida.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

6. La entrevista de selección se realiza de una manera efectiva.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

7. La entrevista que realiza el jefe inmediato se fundamenta en el perfil del puesto.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

8. La verificación de referencias laborales se hace con cada candidato de una manera honesta y efectiva.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9. En el proceso de entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

10. El proceso de selección de personal es constantemente supervisado por su jefe inmediato.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

11. En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas, de acuerdo a cada perfil de puesto.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

12. Durante el proceso de selección se realiza un assesment para evaluar al candidato. (evaluaciones prácticas en las que se presentan situaciones conscernientes al puesto de trabajo)

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

13. El proceso de selección que utiliza, ha sido efectivo durante los últimos seis meses.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

OBSERVACIONES.

Anexo III

Escala gráfica para medición del desempeño

Manual de aplicación

<p>Rangos de Calificación:</p>	<p>Excepcional: desempeño que se aparta de lo común, dando resultados extraordinarios y superando las expectativas.</p> <p>Sobresaliente: desempeño que cumple exitosamente con los objetivos establecidos, dando resultados de acuerdo a lo esperado.</p> <p>Aceptable: desempeño variable en la mayoría de veces se cumple con los objetivos establecidos, pero los resultados no siempre son de acuerdo los estándares esperados.</p> <p>Necesita Mejorar: desempeño deficiente, por el cual difícilmente se logra obtener buenos resultados.</p>															
<p>Rangos de Ponderación:</p>	<p>Las siguientes ponderaciones se otorgan de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado durante los últimos seis meses. La sumatoria de cada una de las ponderaciones dará el punteo global sobre el desempeño del empleado:</p> <table border="1" data-bbox="581 1539 1289 1843"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Ponderación</th> <th>Puntaje Máximo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excepcional</td> <td>4</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>3</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Aceptable</td> <td>2</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Necesita Mejorar</td> <td>1</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Ponderación	Puntaje Máximo	Excepcional	4	80	Sobresaliente	3	60	Aceptable	2	40	Necesita Mejorar	1	20
Rango	Ponderación	Puntaje Máximo														
Excepcional	4	80														
Sobresaliente	3	60														
Aceptable	2	40														
Necesita Mejorar	1	20														

Calificación del Instrumento	<p>Para identificar el nivel de desempeño del empleado evaluado, se colocan las puntuaciones de cada parámetro en el Formato de Calificación, posteriormente se realiza la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en cada parámetro, y se analizan los resultados de acuerdo a la siguiente tabla:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Puntaje Mínimo</th> <th>Puntaje Máximo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excepcional</td> <td>61</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>41</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Aceptable</td> <td>31</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Necesita Mejorar</td> <td>20</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Excepcional	61	80	Sobresaliente	41	60	Aceptable	31	40	Necesita Mejorar	20	30
Rango	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo														
Excepcional	61	80														
Sobresaliente	41	60														
Aceptable	31	40														
Necesita Mejorar	20	30														

Parámetros de desempeño

Parámetro	Definición
Cumplimiento trabajo	Logro de resultados exitosos en el tiempo establecido, bajo los estándares de calidad ideales y haciendo uso adecuado de los recursos.
Conocimiento del Puesto	Cantidad y calidad de conocimientos que posee el colaborador para desarrollarse efectivamente en su área de trabajo.
Desempeño bajo presión	Habilidad para desarrollarse con eficiencia y eficacia en situaciones de emergencia, urgencia o crisis
Conocimiento y aplicación de normas y reglas	Habilidad para reconocer, respetar y aceptar voluntariamente las normas y reglas establecidas dentro de la organización; aplicándolas en las situaciones establecidas y velando por que se cumplan plenamente.






Toma de decisiones	Criterio propio para decidir de forma individual sobre aspectos relacionados a su puesto.
Relaciones Interpersonales	Habilidad para relacionarse de forma cordial y respetuosa con los Jefes, compañeros y en general con todo el personal de la empresa de servicio agroquímico.
Trabajo en Equipo	Capacidad para participar activamente en el cumplimiento de un objetivo común, tomando decisiones en conjunto y adaptándose a las necesidades del equipo.
Negociación	Habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinde los mayores beneficios para las partes involucradas.
Comunicación	Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado.
Asertividad	Capacidad para manifestar y transmitir convincentemente las ideas, posturas, acciones e ideales propios, sin temor alguno.
Empatía	Actitud de tolerancia, entendimiento y respeto ante los actos o sentimientos ajenos.
Servicio al Cliente	Actitud servicial orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
Cortesía con los clientes	Brindar un trato amable, atento y educado, al momento de dirigirse a los clientes internos y externos.
Organización	Habilidad para priorizar y ordenar las actividades diarias, de acuerdo a las necesidades de cargo o del departamento.





Colaboración	Cooperar y contribuir en desarrollo y la consecución de los objetivos del puesto, del departamento y de la empresa.
Iniciativa	Habilidad para adelantarse a los hechos y actuar consecuentemente a éstos.
Aprendizaje	Habilidad para comprender y aplicar conocimientos nuevos de forma rápida y efectiva.
Presentación Personal	Apariencia personal higiénica y presentable, haciendo uso adecuado del uniforme y cumpliendo con las normas de presentación establecidas de acuerdo al tipo de trabajo que realiza la persona.
Puntualidad	Cumplimiento a cabalidad de los horarios establecidos de: entras, almuerzo, salidas y entregas de trabajos en fecha límite.
Asistencia	Asistir regularmente a sus labores, justificando anticipadamente la inasistencia al mismo.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO






Fecha:	Período de Evaluación:
Área:	Supervisor Inmediato:
Departamento:	Código de Empleado:
Nombre del colaborador:	Horario/ Turno:
Puesto que Ocupa:	Fecha de Contratación:

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de parámetros deseables en el desempeño del colaborador evaluado. Califique en una escala de 1 a 4. Responda marcando con una "X" en la casilla de su elección. Es importante que las valuaciones revelen su parecer sobre el desempeño real del colaborador durante los últimos seis meses.

Excepcional 1	Sobresaliente 2	Aceptable 3	Necesita Mejorar 4
Desempeño que se aparta de lo común, dando resultados extraordinarios y superando las expectativas.	Desempeño que Cumple exitosamente con los objetivos establecidos, Dando resultados de acuerdo a lo esperado.	Desempeño variable en la mayoría de veces se cumple con los objetivos establecidos, pero los resultados no siempre son de acuerdo los estándares esperados.	Desempeño deficiente, por el cual difícilmente se logra obtener buenos resultados.
Excepcional 1 	Sobresaliente 2  	Aceptable 3 	Necesita mejorar 4 

Excepcional	Sobresaliente	Aceptable	Necesita mejorar
1 	2 	3 	4 

PARÁMETROS	1	2	3	4
Cumplimiento de Trabajo: Logro de resultados exitosos en el tiempo establecido, bajo los estándares de calidad ideales y haciendo uso adecuado de los recursos.	1	2	3	4
Conocimiento del Puesto: Cantidad y calidad de conocimientos que posee el colaborador para desarrollarse efectivamente en su área de trabajo.	1	2	3	4
Desempeño bajo presión: Habilidad para desarrollarse con eficiencia y eficacia en situaciones de emergencia, urgencia o crisis.	1	2	3	4
Conocimiento y aplicación de normas y reglas: Habilidad para reconocer, respetar y aceptar voluntariamente las normas y reglas establecidas dentro de la organización; aplicándolas en las situaciones establecidas y velando por que se cumplan plenamente.	1	2	3	4
Toma de decisiones: Criterio propio para decidir de forma individual sobre aspectos relacionados a su puesto.	1	2	3	4
Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse de forma cordial y respetuosa con los Jefes, compañeros y en general con todo el personal.	1	2	3	4
Trabajo en Equipo: Capacidad para participar activamente en el cumplimiento de un objetivo común, tomando decisiones en conjunto y adaptándose a las necesidades del equipo.	1	2	3	4
Negociación: Habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinde los mayores beneficios para las partes involucradas.	1	2	3	4
Comunicación: Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado.	1	2	3	4
Asertividad: Capacidad para manifestar y transmitir convincentemente las ideas, posturas, acciones que permitan brindar soluciones o mejorar las actividades en su puesto de trabajo.	1	2	3	4
Empatía: Actitud de tolerancia, entendimiento y respeto ante los actos o sentimientos ajenos.	1	2	3	4
Servicio al Cliente: Actitud servicial orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.	1	2	3	4

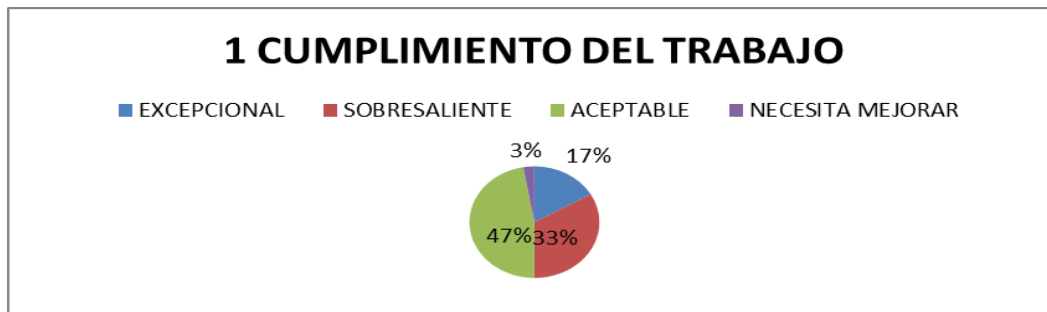
Excepcional	Sobresaliente	Aceptable	Necesita mejorar
1 	2  	3 	4 

Cortesía con los clientes: Brindar un trato amable, atento y educado, al momento de dirigirse a los clientes internos y externos.	1	2	3	4
Organización: Habilidad para priorizar y ordenar las actividades diarias, de acuerdo a las necesidades de cargo o del departamento.	1	2	3	4
Colaboración: Cooperar y contribuir en desarrollo y la consecución de los objetivos del puesto, del departamento y de la empresa.	1	2	3	4
Iniciativa: Habilidad para adelantarse a los hechos y actuar consecuentemente a éstos.	1	2	3	4
Aprendizaje: Habilidad Para comprender y aplicar conocimientos nuevos de forma rápida y efectiva.	1	2	3	4
Presentación Personal: Apariencia personal higiénica y presentable, haciendo uso adecuado del uniforme y equipo cumpliendo con las normas de establecidas, de acuerdo al tipo de trabajo que realiza la persona.	1	2	3	4
Puntualidad: Cumplimiento a cabalidad de los horarios establecidos de: entradas, almuerzo, salidas y entrega de trabajos en fecha límite.	1	2	3	4
Asistencia: Asistir regularmente a sus labores, justificando anticipadamente la inasistencia a sus labores.	1	2	3	4

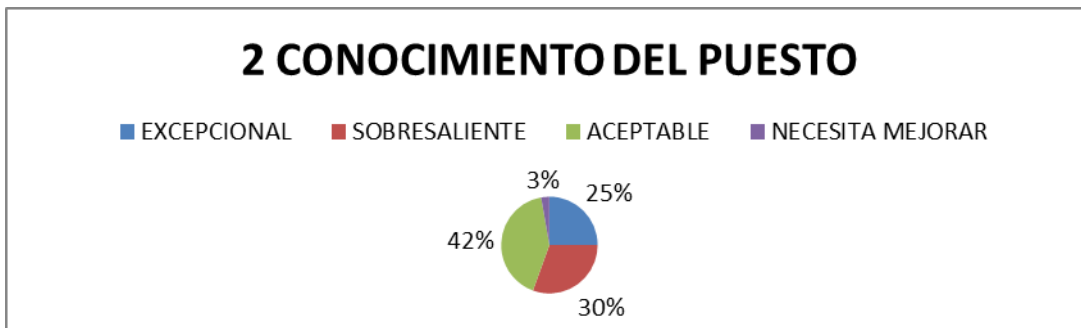
Comentarios:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Anexo IV

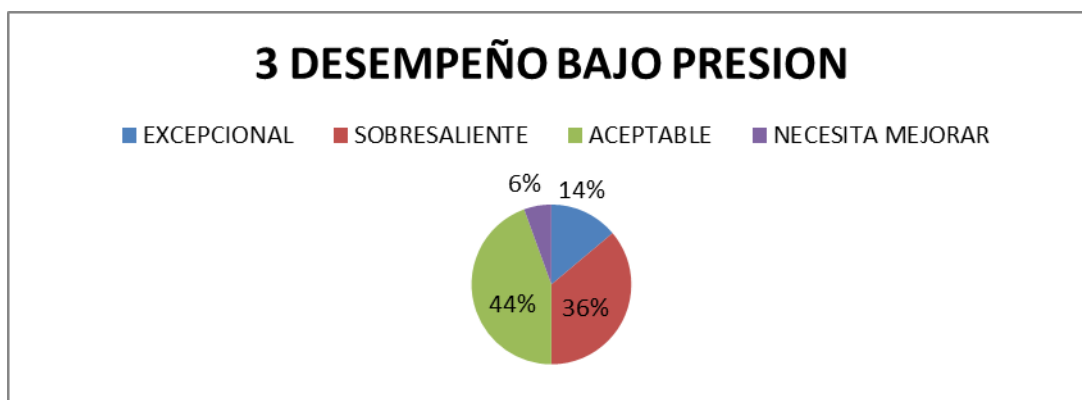
Gráficas de desempeño laboral



Los resultados muestran que el 17% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 33% es sobresaliente, 47% aceptable y un 3% necesita mejorar.

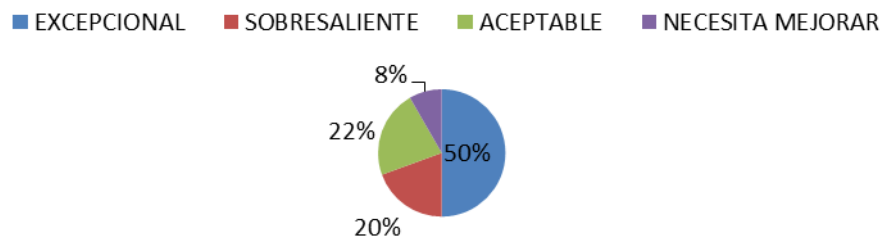


Los resultados muestran que el 25% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 30% es sobresaliente, 42% aceptable y un 3% necesita mejorar.



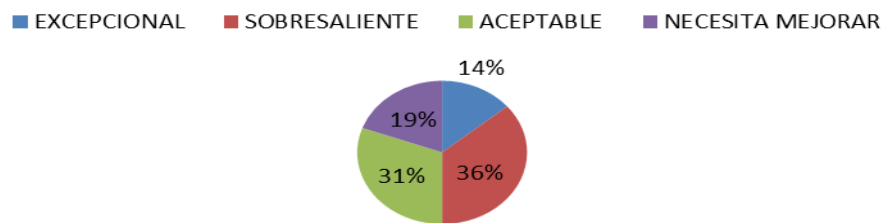
Los resultados muestran que el 14% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 36% es sobresaliente, 44% aceptable y un 6% necesita mejorar.

4 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAS



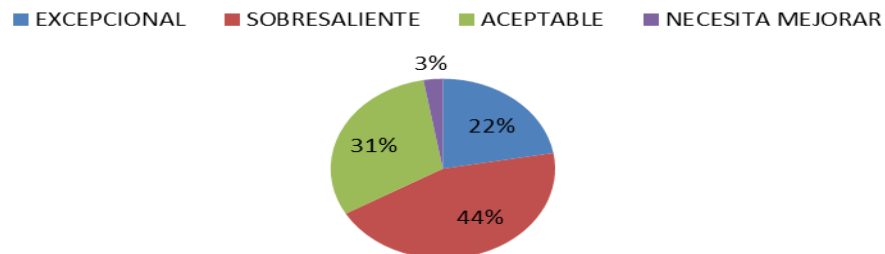
Los resultados muestran que el 50% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 20% es sobresaliente, 22% aceptable y un 8% necesita mejorar.

5 TOMA DE DECISIONES



Los resultados muestran que el 14% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 36% es sobresaliente, 31% aceptable y un 14% necesita mejorar.

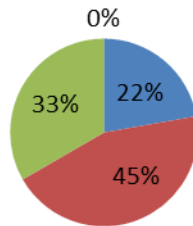
6 RELACIONES INTERPERSONALES



Los resultados muestran que el 22% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 44% es sobresaliente, 31% aceptable y un 3% necesita mejorar.

7 TRABAJO EN EQUIPO

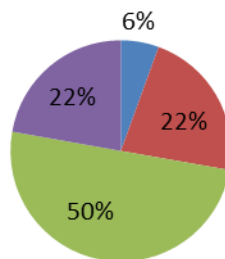
■ EXCEPCIONAL ■ SOBRESALIENTE ■ ACEPTABLE ■ NECESITA MEJORAR



Los resultados muestran que el 22% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 45% es sobresaliente, 33% aceptable y un 0% necesita mejorar.

8 NEGOCIACION

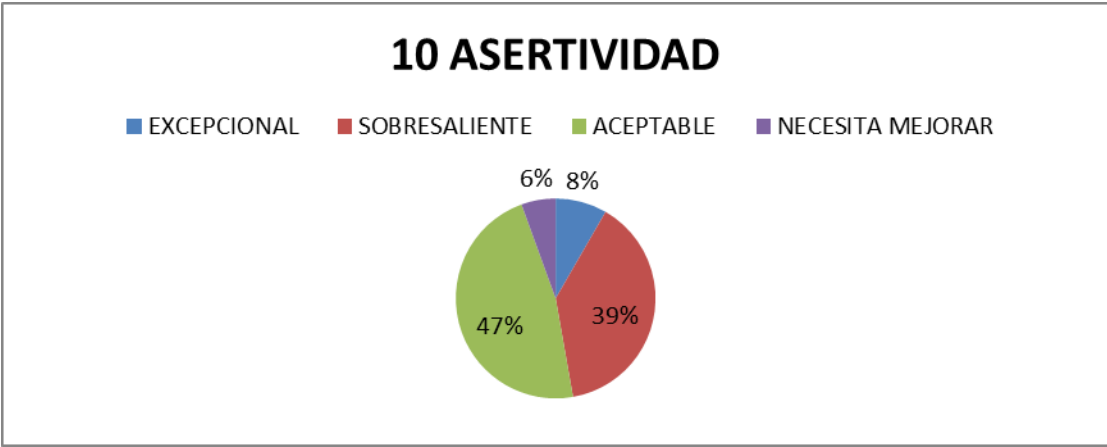
■ EXCEPCIONAL ■ SOBRESALIENTE ■ ACEPTABLE ■ NECESITA MEJORAR



Los resultados muestran que el 6% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 22% es sobresaliente, 50% aceptable y un 22% necesita mejorar.



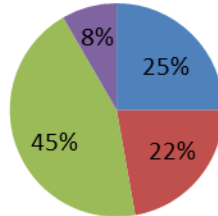
Los resultados muestran que el 11% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 31% es sobresaliente, 47% aceptable y un 11% necesita mejorar.



Los resultados muestran que el 8% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 39% es sobresaliente, 47% aceptable y un 6% necesita mejorar.

11 EMPATIA

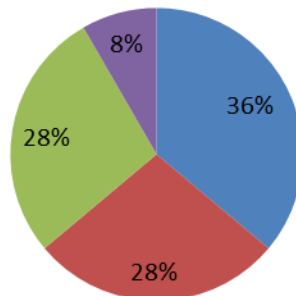
■ EXCEPCIONAL ■ SOBRESALIENTE ■ ACEPTABLE ■ NECESITA MEJORAR



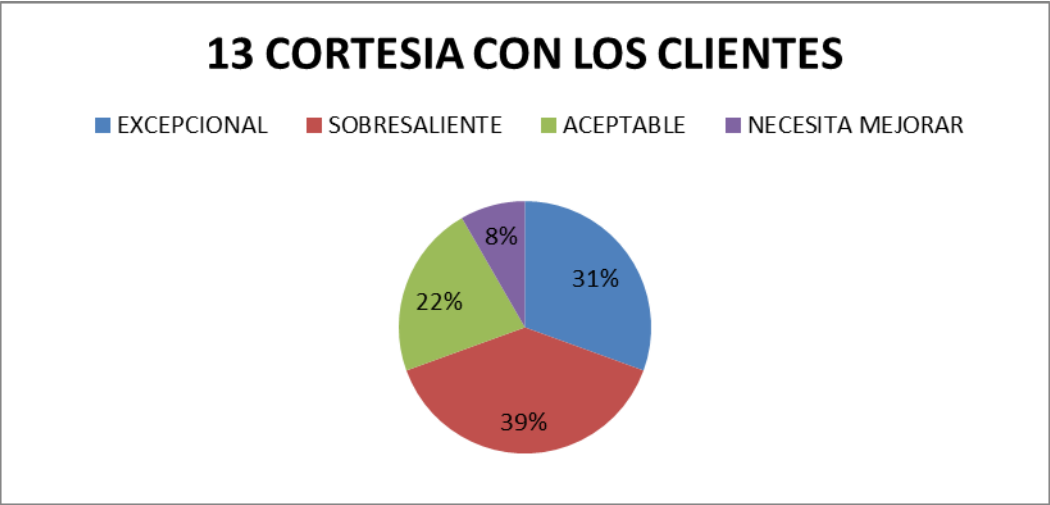
Los resultados muestran que el 25% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 22% es sobresaliente, 45% aceptable y un 8% necesita mejorar.

12 SERVICIO AL CLIENTE

■ EXCEPCIONAL ■ SOBRESALIENTE ■ ACEPTABLE ■ NECESITA MEJORAR



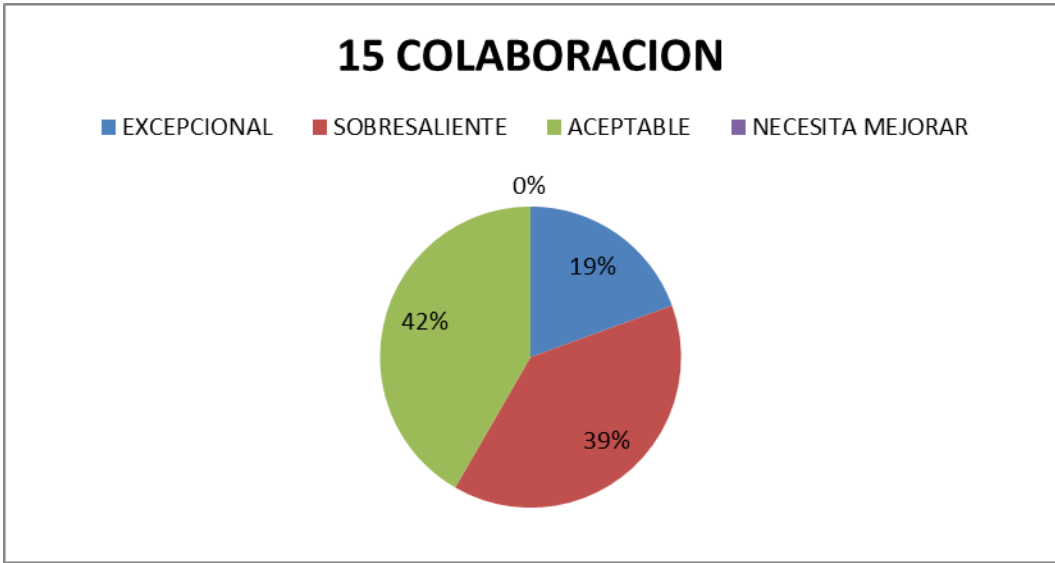
Los resultados muestran que el 36% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 28% es sobresaliente, 28% aceptable y un 8% necesita mejorar.



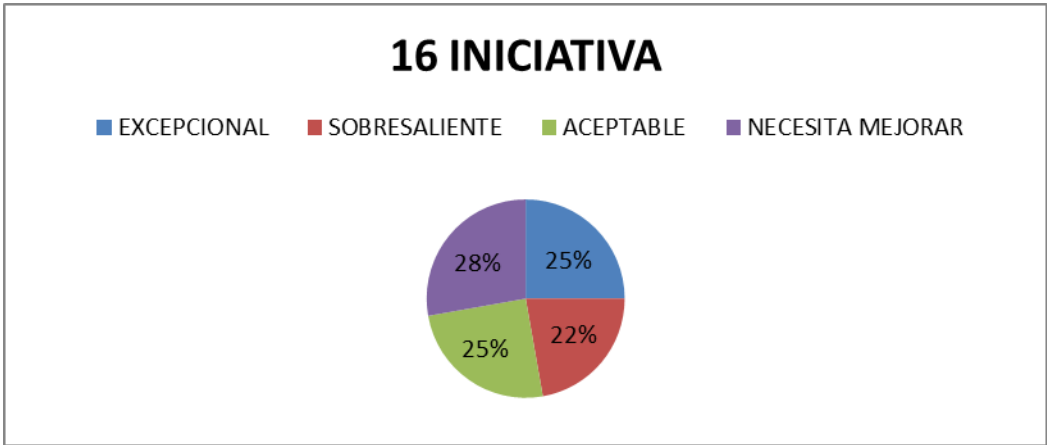
Los resultados muestran que el 31% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 39% es sobresaliente, 22% aceptable y un 8% necesita mejorar.



Los resultados muestran que el 14% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 33% es sobresaliente, 50% aceptable y un 3% necesita mejorar.



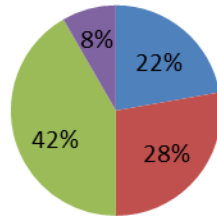
Los resultados muestran que el 19% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 39% es sobresaliente, 42% aceptable y un 0% necesita mejorar.



Los resultados muestran que el 25% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 22% es sobresaliente, 25% aceptable y un 28% necesita mejorar.

17 APRENDIZAJE

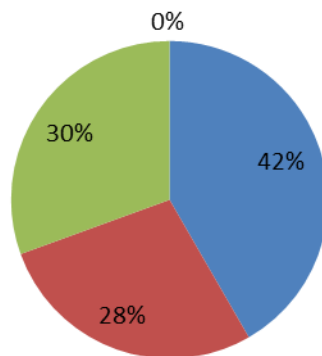
■ EXCEPCIONAL ■ SOBRESALIENTE ■ ACEPTABLE ■ NECESITA MEJORAR



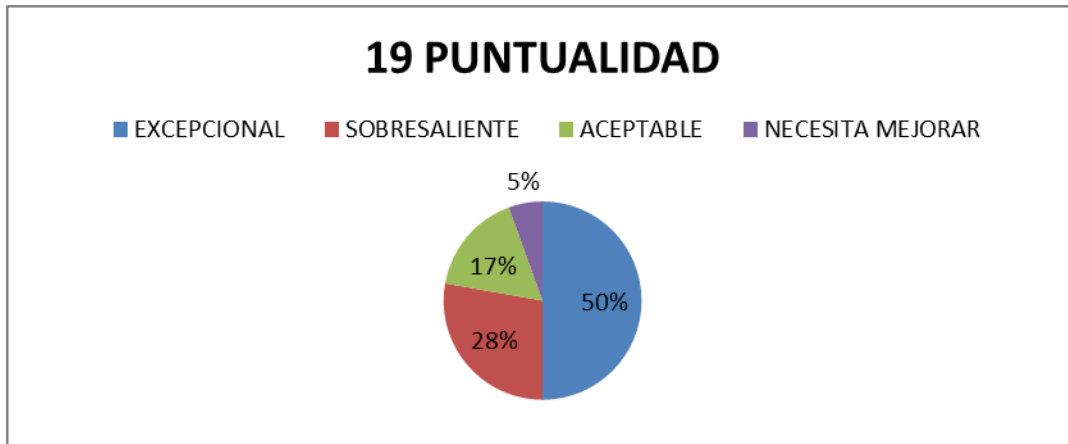
Los resultados muestran que el 22% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 28% es sobresaliente, 42% aceptable y un 8% necesita mejorar.

18 PRESENTACION PERSONAL

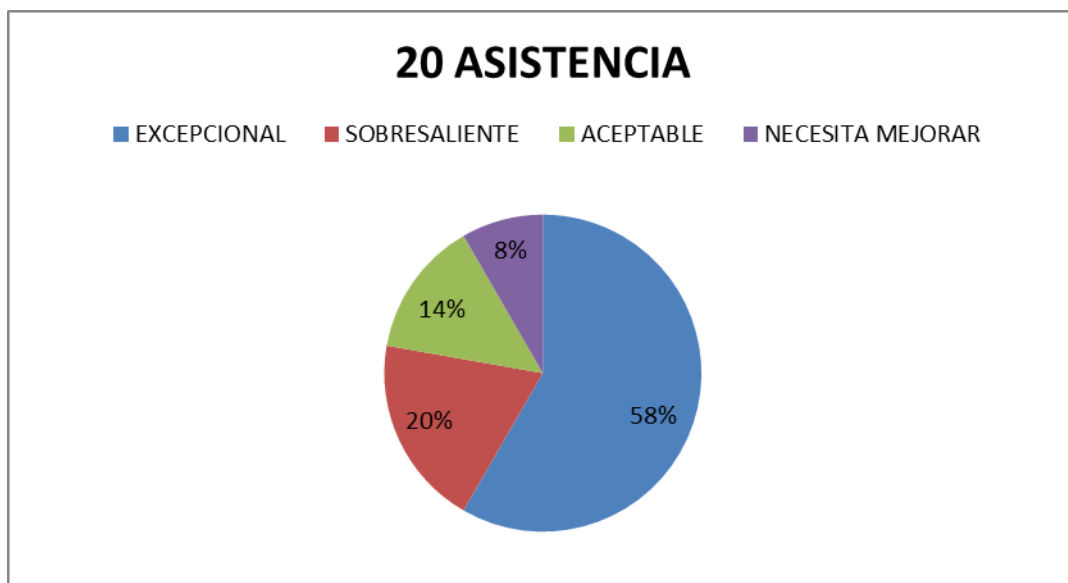
■ EXCEPCIONAL ■ SOBRESALIENTE ■ ACEPTABLE ■ NECESITA MEJORAR



Los resultados muestran que el 42% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 28% es sobresaliente, 30% aceptable y un 0% necesita mejorar.



Los resultados muestran que el 50% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 28% es sobresaliente, 17% aceptable y un 5% necesita mejorar.



Los resultados muestran que el 58% de los trabajadores tienen un rango excepcional, el 20% es sobresaliente, 14% aceptable y un 8% necesita mejorar.