



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento administración de empresas

Tema

Gestión de talento humano

Subtema

La planificación para el proceso de reclutamiento y selección de personal

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de  
empresas

Autores

Br Nathalia Rebeca Britton Medina

Br Harvy Josué Castillo López

Br Lizandra María Sequeira Acosta

Tutora

Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, Nicaragua Mayo 2019

# Índice

Dedicatorias .....	i
Agradecimiento. ....	iv
Carta aval.....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Desarrollo del sub tema .....	4
Capitulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos (ARH).....	4
1.1. Concepto de la administración de recursos humanos.....	4
1.2. Propósito de la administración de recursos humanos.....	5
1.3. Objetivo de la administración de recursos humanos.....	5
1.3.1. Objetivos corporativos.....	6
1.3.2. Objetivos funcionales .....	6
1.3.1. Objetivos sociales.....	6
1.3.2. Objetivos personales .....	7
1.4. Función de la administración de recursos humanos .....	7
1.5. Sistema de administración de recursos humanos.....	7
1.5.1. Subsistema de integración de recursos humanos .....	8
1.5.2. Subsistema de la organización de recursos humanos .....	9
1.5.3. Subsistema de retención de recursos humanos .....	9
1.5.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos .....	10
1.5.5. Subsistema de auditoria de recursos humanos .....	12
Capitulo dos: Planeación de recursos humanos .....	13
2.1. Concepto .....	13
2.2. Importancia.....	14
2.3. Elementos del proceso de planeación de recursos humanos.....	14
2.4. Modelos de la planeación de recursos humanos.....	15

2.4.1. Modelo basado en la demanda estimada de producto.....	16
2.4.2. Modelo basado en segmento de cargo .....	16
2.4.3. Modelo de situación de puestos claves.....	17
2.4.4. Modelo basado en flujo de personal .....	18
2.4.5. Modelo de planeación integrada .....	19
2.5. Investigación sobre mercado de recursos humanos.....	19
2.6. Factores que influyen en la planeación de recursos humanos .....	20
2.6.1. Población y fuerza laboral .....	20
2.6.2. Cambio de valores .....	20
2.6.3. Descripción y análisis de puestos .....	21
2.6.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico .....	22
2.6.5. Requisitos de personal.....	22
2.7. Análisis de puestos de trabajo.....	23
2.7.1. Requisitos del análisis de puestos .....	23
2.7.2. Etapas del análisis de puestos.....	25
Capitulo tres: Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	30
3.1. Definición de reclutamiento .....	30
3.2. Importancia del reclutamiento .....	31
3.3. Fuentes de reclutamiento.....	31
3.3.1. Reclutamiento interno .....	32
3.3.2. Reclutamiento externo .....	35
3.3.3. Fuentes de reclutamientos mixtos.....	37
3.4. Proceso de reclutamiento .....	38
3.5. Definición de la selección de personal.....	39
3.6. Importancia de la selección de personal.....	39
3.7. Selección como un proceso de comparación .....	40
3.8. Selección como un proceso de decisión y elección.....	41
3.9. Modelos de comportamiento.....	41
3.10. Objetivo del proceso de selección .....	44
3.11. Proceso de selección.....	44

3.11.1. Recepción preliminar de solicitudes.....	44
3.11.2. Administración de exámenes .....	45
3.11.3. Entrevista de selección .....	45
3.11.4. Descripción realista del puesto .....	46
3.11.5. Decisión de contratar .....	46
3.12. Importancia de la planeación en el proceso de selección y reclutamiento de personal.....	47
Capitulo cuatro: Evaluación de desempeño para la selección del personal.....	49
4.1. Concepto de evaluación de desempeño .....	49
4.2. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	50
4.3. Criterios para la evaluación de desempeño .....	50
4.3.1. Criterios subjetivos .....	51
4.3.2. Criterios objetivos .....	51
4.4. Pasos para ejecutar la evaluación de desempeño.....	52
4.5. Beneficios de la evaluación de desempeño .....	53
4.5.1. Beneficios para el jefe .....	54
4.5.2. Beneficios para el empleado .....	55
4.5.3. Beneficios para la organización.....	55
4.6. Tendencias de la evaluación del desempeño .....	56
4.7. Indicadores de la evaluación de desempeño para la administración de recursos humanos.....	60
4.7.1. Indicador de escala gráfica.....	60
4.7.2. Indicador de clasificación alterna.....	61
4.7.3. Indicador de comparación por pares .....	63
4.7.4. Indicador de elección forzada.....	64
4.7.5. Indicador de incidente critico .....	65
4.7.6. Indicador de evaluación de 360 grados.....	66
Conclusiones.....	68
Bibliografía. ....	69

## **Dedicatorias**

Dedico éste trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la sabiduría, la fe y las fuerzas necesarias para poder finalizar mis estudios con éxito.

A mi madre Karla Medina, quien me brindó su amor y su apoyo incondicional durante todo el proceso de mi carrera y hoy que no está a mi lado le dedico este logro, con el que siempre soñamos juntas y que hoy es una realidad.

A mis hermanos Aisha y Cristopher, por representar un motivo más por el cual luchar y lograr ser un ejemplo en el futuro. Los amo.

**Nathalia Rebeca Britton Medina**

## **Dedicatoria**

En primer lugar a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además su infinita bondad y amor.

A mi Madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. A mis hermanos por ser buenos ejemplos y por lo cual aprendí aciertos y de momentos difíciles y a todos aquellos que ayudaron directa o indirectamente a realizar este documento.

**Harvy Josué Castillo López**

## **Dedicatoria.**

Dedico este trabajo primeramente a dios por haberme dado la vida, por darme sabiduría y fortalezas necesarias para la culminación de mis estudios universitarios.

A mis padres que siempre estuvieron presentes, brindándome su apoyo incondicional.

A mis hermanos que fueron el mejor ejemplo de superación.

A mi esposo que estuvo conmigo apoyándome en el transcurso de mi carrera.

Y especialmente a mi hijo quien logro aguantar mis ausencias durante los cinco años que pase en la universidad.

**Lizandra María Sequeira Acosta**

## **Agradecimiento.**

Agradezco primordialmente a Dios, por ser mi roca durante toda mi vida, por bendecirme, por llenarme de sabiduría, paciencia y fuerza para sobrellevar cada problema que se ha presentado a lo largo de este camino, a Él infinitas gracias.

A mi familia por siempre alentarme y confiar en mí.

A mis maestros, fueron piezas fundamentales en mi formación académica, gracias por compartir su amor, sabiduría y conocimiento.

A mi novio, gracias por haber estado conmigo en los momentos difíciles, por comprenderme e instarme a ser mejor.

**Nathalia Rebeca Britton Medina**

## **Agradecimiento.**

Señoras y Señores docentes, compañeros de equipo y público en general, tengo el gusto de expresar estas palabras de agradecimiento, como mi único medio de expresar el éxito logrado junto con mis compañeros de equipo.

Por grandes razones, agradezco primero a dios, quien me dio la oportunidad de la vida y por ende de mi actual éxito.

A mis padres, quienes me apoyaron en todo lo indispensable, a mis hermanos que me apoyan en lo que otras personas jamás me ayudarían y a mi novia, que me dio apoyo moral y afectivo cuando más lo necesite.

Agradezco a la Universidad que con sus docentes, lograron pulir mis limitadas facultades y lograr mi titulación en la carrera de Administración.

Y agradezco a quienes no creyeron en que logre mi cometido, después su actitud fue el lastre que elevó mi fuerza de trabajo.

**Harvy Josué Castillo López**

## **Agradecimiento.**

Infinitamente gracias a Dios por darme sabiduría, entendimiento y permitirme llegar hasta la meta de culminar mis estudios, la fuerza para seguir adelante y luchar cada día en los momentos de adversidades.

Agradezco a mis padres por todo su amor, comprensión, paciencia y apoyo incondicional para cumplir mis metas.

A mis hermanos que fueron mi principal fuente de motivación y el mejor ejemplo a seguir.

A mis maestros por impartirme el pan de la enseñanza durante estos cinco años de estudios universitarios, especialmente a nuestra tutora Lic. Estela Quintero por guiarme en la realización de este trabajo.

**Lizandra María Sequeira Acosta**

## Carta aval



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

### VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo ocho de la Normativa para las Modalidades de Graduación como Formas de Culminación de los Estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario el 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

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

La suscrita Docente de Seminario de Graduación sobre el Tema: TALENTO HUMANO, hace constar que los Bachilleres: Nathalia Rebeca Britton Medina, carné #14-20653-6; Harvy Josué Castillo López; carné #14-20086-0 y Lizandra María Sequeira Acosta, carné #14-08438-1; han culminado satisfactoriamente su informe final con el sub-tema: “LA PLANIFICACIÓN PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”, obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 10 días del mes de mayo de 2019.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Estela del Carmen Quintero', written over a horizontal line.

**Lic. Estela del Carmen Quintero**

Tutora

Seminario de Graduación

## Resumen

El presente seminario de graduación tiene por tema gestión de talento humano y subtema la planificación para el proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo de mucha importancia para las empresas.

El objetivo general de la investigación bibliográfica es analizar la planificación para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En este seminario se señala la teoría por medio de la investigación bibliográfica de gestión de talento humano a través de cuatro capítulos de investigación que es enfocado hacia las empresas, mediante la administración, planificación de recursos humanos, el proceso de reclutamiento y la evaluación del desempeño para obtención y mejoramiento del funcionamiento en las empresas.

La metodología empleada en este seminario de graduación fue a través de recolección de investigación y análisis bibliográfico, donde se recopiló toda la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo del documento.

El informe tiene como descriptores, portada con tema y subtema, dedicatoria, agradecimientos, valoración docente, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo del tema, conclusiones y bibliografía.

## **Introducción.**

El presente trabajo tiene como tema gestión de talento humano, teniendo como subtema la planificación para el proceso de reclutamiento y selección de personal para las empresas.

Esta investigación es importante para adquirir y afianzar conocimientos que son necesarios para el éxito de la organización, siendo el proceso de reclutamiento y selección de personal una técnica indispensable para las empresas.

Este trabajo tiene como objetivo analizar la planificación para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El trabajo se divide en cuatro capítulos fundamentales los cuales son:

El capítulo uno destaca las generalidades de la administración de recursos humanos y de eso se desglosa el concepto, la importancia, los objetivos, las funciones y los sistemas de administración de recursos humanos.

El capítulo dos abarca lo que es la planeación de recursos humanos, su importancia, los elementos, los modelos y los factores que influyen en la planeación de recursos humanos.

El capítulo tres destaca el reclutamiento y selección de personal, abarcando la definición, fuentes, ventajas y desventajas, y el proceso de reclutamiento. También se mencionan los objetivos, las etapas, el modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos y el proceso de selección que llevan a cabo en las empresas.

El capítulo cuarto y último hace énfasis a la evaluación de desempeño para la selección del personal idóneo y abarca la definición, los objetivos, los pasos que se llevan a cabo en la evaluación, los beneficios para el jefe, el trabajador y la organización; también se muestran indicadores de la evaluación de desempeño que se utilizan en las empresas para la administración eficiente de los recursos humanos.

## Justificación

Esta investigación tiene como aspecto teórico de analizar la planificación del proceso de reclutamiento y selección de personal, para contribuir a la existencia de una eficiente elección de personal en las organizaciones; esto se cumplirá mediante la explicación de las etapas de la planificación en el proceso reclutamiento y de selección, también se identificarán los factores que influyen en la selección del personal desde el punto de vista organizacional, se destacarán los métodos y técnicas que se llevan a cabo en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones y se ilustrarán formatos de evaluación de desempeño que contribuyan a la selección de un personal capacitado.

El presente seminario tiene como aspecto práctico ser de provecho para los docentes de la universidad y los estudiantes que desarrollen trabajos en metodologías de la investigación, estudios monográficos, y seminarios. Les servirá a los autores para poner en práctica sus conocimientos, destrezas y cualidades adquiridas en su formación profesional.

Como aspecto metodológico la investigación que se lleva a cabo es de carácter bibliográfico, se hizo una recopilación de información destacando la más relevante y necesaria en relación al tema de gestión de talento humano que servirá de base para futuras investigaciones.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la planificación para el proceso de reclutamiento y selección de personal, contribuyendo a la eficiente elección de personal en las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Explicar las etapas de la planificación en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Identificar factores que influyen en la selección del personal desde el punto de vista organizacional.
3. Destacar los métodos y técnicas del proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones.
4. Ilustrar los formatos de la evaluación de desempeño que contribuyen a la selección del personal.

## **Desarrollo del sub tema**

### **Capitulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos (ARH)**

La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. (Chiavenato, 2007, pág. 112).

#### **1.1. Concepto de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos en cuanto al personal de recurso humano, reclutamiento, selección, formación y evaluación de desempeño. Según Chiavenato, “La ARH es una área interdisciplinaria que comprende necesariamente varios campos del conocimiento, atendiendo asuntos tanto internos como externos de la organización”. (2008, pág. 112).

Chiavenato, destaca la importancia que tiene esta disciplina y menciona que: “La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”. (2007, pág. 122).

Sánchez, menciona que la administración de recursos humanos “es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas integradoras organizacionales que son las de capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo”. (1993, Pág. 17).

## **1.2. Propósito de la administración de recursos humanos**

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos (William B. Werther, J., y Keith Davis, P., 1991, pag.8).

## **1.3. Objetivo de la administración de recursos humanos**

Para todas las empresas fijan objetivos en base a las metas que desean alcanzar, los objetivos de la ARH van de la mano de los objetivos de la organización entera.

La ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2007, Pag.122).

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. (William B. Werther, J., y Keith Davis, P. 1991, pág. 10).

### **1.3.1. Objetivos corporativos**

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. (William B. Werther, J., y Keith Davis, P. 1991, pág. 10).

### **1.3.2. Objetivos funcionales**

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo. (William B. Werther, J., y Keith Davis, P. 1991, pág. 10).

### **1.3.1. Objetivos sociales**

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos. (William B. Werther, J., y Keith Davis, P. 1991, pág. 10).

### **1.3.2. Objetivos personales**

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también. (William B. Werther, J., y Keith Davis, P. 1991, pág. 10).

### **1.4. Función de la administración de recursos humanos**

La ARH es diferente a la administración de cualquier otro recurso, el departamento de administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. Según Mondy “Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH.” (2010, pág. 5).

“La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización. “(William B. Werther, J., y Keith Davis, P.1991, pág. 10).

### **1.5. Sistema de administración de recursos humanos**

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La ARH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.(Chiavenato 2007, pág. 114).

### **1.5.1. Subsistema de integración de recursos humanos**

El subsistema de integración de recursos humanos lo define Chiavenato como “los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.” (2007, pag.129).

En términos de la integración de recursos humanos, existen dos tipos de mercados muy distintos, pero estrictamente entrelazados e interrelacionados.

#### **1.5.1.1. El mercado de trabajo**

1. Está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Se puede dividir de acuerdo con los sectores de actividades o de acuerdo con las categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, entre otros.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas) o también por regiones (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, entre otros.) (Chiavenato, 2007, pág.130).

Las situaciones de mercado de trabajo:

2. Oferta mayor a la demanda: es una situación en la que se presenta una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen.
3. Oferta equivalente a la demanda: es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir la demanda de empleo.
4. Oferta menor que la demanda: es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleos por parte de las organizaciones; hay escasez de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos. (Chiavenato, 2007, pág. 131).

### **1.5.1.2. El mercado de recursos humanos**

Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 134).

### **1.5.2. Subsistema de la organización de recursos humanos**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. (Chiavenato, 2007, pag.195).

La organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado, los viejos hábitos y prejuicios indeseables. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 196).

### **1.5.3. Subsistema de retención de recursos humanos**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 275).

Todos los procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011, pág. 279).

#### **1.5.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. (Chiavenato, 2007, pág. 379).

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:

1. Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización: La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado
2. Participación activa de los gerentes y sus equipos. Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática.
3. Intensa vinculación con la actividad de la empresa. Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de ARH, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa.

4. Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas. Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional.
5. Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino. Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa.
6. Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática. En plena era de la información, la ARH no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas que existen para difundir el conocimiento.
7. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas. Ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan gradualmente a ellas.
8. Importancia en las técnicas grupales y solidarias. Los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo.
9. La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales.
10. Búsqueda incesante de la excelencia. En plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado considerablemente
11. Compartir la información en lugar de utilizar controles externos. Las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa.
12. Permanente fuente de retroalimentación. El proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de retroalimentación a las personas. (Chiavenato, 2011, Pag.412-413).

### **1.5.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos**

Según Chiavenato menciona que “Un subsistema de auditoría de recursos humanos, permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.” (2011, pág. 441).

La auditoría se basa en el proceso de control de todos estos aspectos y es imprescindible armar un banco de datos y un sistema de información administrativa como base fundamental para la auditoría. Lo importante es que dentro de la organización exista un banco de datos sobre sus recursos humanos que sirva para abastecer un sistema de información sobre el personal, así como un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento. (Chiavenato 2011 pág. 448).

## Capítulo dos: Planeación de recursos humanos

La planeación de personal es un proceso que busca el establecimiento de los objetivos de las funciones del personal y la búsqueda de las estrategias idóneas para el logro de los objetivos que conlleven al éxito de la empresa. Una eficiente planeación de personal, traerá consigo beneficios; por el contrario una mala planeación y ejecución de personal conllevará al fracaso de la organización, debido a que no enfrentará de manera oportuna las requisiciones que está necesita para el desarrollo de sus actividades. (Sánchez, 1993, pág. 37).

### 2.1. Concepto

La planeación de recursos humanos es una función vital porque significa prepararse para tener cantidad y calidad de personal necesarias en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que le permitan obtener los objetivos deseados a corto y largo plazo, traduciéndose todo ello en beneficio para la empresa, el trabajador y la sociedad. (Sánchez, 1993, pág. 50).

La planificación de recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse que hay disponibles el número y el tipo de persona apropiada en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuller, 2007, Pág. 83).

## **2.2. Importancia**

La importancia de la planeación de recursos humanos, estriba en que a través de ella puede proveer lo que va a suceder en el futuro, es decir el hombre de la empresa debe anticiparse a los acontecimientos y así programara su producción, presupuestara gastos, preparara ciertas reservas de materiales terminados y podrá decidir qué camino de acción seguir frente a su recurso humanos para no caer en riesgo de fracaso. (Sánchez Barriga, 1993, pág. 50).

La planificación de recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es determinar las ofertas y demandas futuras de recursos humanos de la organización teniendo en cuenta los intereses de los individuos y los de la organización. Mediante la planificación de recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuller 2007, Pág. 83).

## **2.3. Elementos del proceso de planeación de recursos humanos**

Los elementos que componen el proceso de planeación de recursos humanos son:

1. Los objetivos o las unidades de resultados: todas las actividades de la planeación están enfocadas al logro de diversos objetivos, algunos son a corto y largo plazo, otros departamentales, organizacionales, otros nacionales e internacionales; todos los resultados derivados del proceso de planeación.
2. Las normas y procedimiento: una vez que se tengan establecidos los objetivos se podrán hacer ciertos ajustes en la estructura orgánica de la empresa, mismos que necesitan ser planeados paralelamente. A esto se le conoce como desarrollo organizacional.

3. El pronóstico de los requerimientos de los recursos humanos: este pronóstico está enfatizado siempre en el futuro, es decir, tiene la intención de prever acontecimientos que se presentan como resultado de una planeación y busca aplicar ciertos ajustes o acomodamientos que por fuerzas internas o externas a la organización se le haya generado.
4. La auditoría del inventario de los recursos humanos: con base a los objetivos de la planeación de los recursos humanos y a las necesidades expresadas como síntoma de algo que está sucediendo en la estructura organizativa de la empresa, se procede a la revisión preliminar o búsqueda de la información necesaria que defina las áreas críticas que solo se tenían como síntomas, tratando en ello de encontrar una especie de parámetro que indique la dimensión del problema. Así mismo el inventario de recursos humanos es realmente un inventario de habilidades, es útil por diversas razones sobre todo cuando la empresa inicia una nueva fase de desarrollo.
5. Los programas de acción: el elemento final de la planeación es el programa de trabajo, es donde se detallan los resultados obtenidos bajo una programación que abarque no solo el tiempo que regirá el plan sino todos aquellos aspectos cuantitativos y cualitativos que se refieran al logro de los objetivos de recursos humanos. (Sánchez, 1993, Pág. 53-67).

#### **2.4. Modelos de la planeación de recursos humanos**

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. (Chiavenato, 2007, pág. 151).

### **2.4.1. Modelo basado en la demanda estimada de producto.**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/ servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.

Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia, una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal.

Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posible imprevista, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima. (Chiavenato, 2007, pág. 151).

### **2.4.2. Modelo basado en segmento de cargo**

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

1. Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
2. Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
3. Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.

4. Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

Este modelo se basa en la forma de planeación de las diferentes acciones según el área de trabajo, es decir está enfocado en la necesidad de personal por cada área de trabajo de la empresa, de esta forma se determina el número de personas que se necesitan para determinado puesto, en ciertas casos algunas empresas se dedican al análisis de sus procesos futuros ya que por medio de la experiencia realizan la ejecución del proceso. (Chiavenato, 2007, pág. 152).

### **2.4.3. Modelo de situación de puestos claves**

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. Se considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos.

Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores.

La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, entre otros.

Es un modelo de preparación al futuro, se considera una especialización del personal actual con base a las eventualidades que se pueden presentar en el futuro, más que todo este modelo está basado en la búsqueda de personal capaz de poder ocupar altos cargos dentro de la empresa.

Por ejemplo, el cargo de Gerente o Administrador, dependiendo del área donde se necesita esa persona que pueda cubrir dicho puesto, las vías que se consideran son recomendaciones según el desempeño que estos han ejercido, el departamento en donde el personal labora lleva un registro que muestra el rendimiento y el nivel de eficiencia de los individuos de cada área. (Chiavenato, 2007, pág. 151).

#### **2.4.4. Modelo basado en flujo de personal**

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

Para la aplicación de este modelo por parte de las empresas en el proceso de planeación de Recursos Humanos , estas pueden hacer un análisis durante el proceso, donde se pueden tomar dos vías de avance para el personal ya sea interna y externa, muchas empresas guardan historial de personal que han renunciado y que por su desempeño aportaron mucho en la organización, en este caso la empresa implementa algunas estrategias para obtener de sus servicios nuevamente, ya que este será útil para cubrir necesidades inmediatas que se presenten en un determinado momento; la relación de desempeño basado en este modelo es la baja de la rotación del personal, por la estabilidad que determinado individuo tendrá al momento de ocupar el puesto. (Chiavenato, 2007, pág. 153).

### **2.4.5. Modelo de planeación integrada**

La planeación integrada es un aspecto que se debe poner en práctica en todas las organizaciones, ya que se considera un modelo eficiente que obtendrá resultados positivos a la hora de su implementación, se realiza de forma cuidadosa con un análisis general de la empresa desde su proceso hasta el tipo y volumen de materia prima que se requiere, desde el punto de vista de los procesos se considera de importancia por los aspectos que se aplican a la hora de ejecutarlo y es un proceso que traerá muchos beneficios a aquellas empresas que deciden implementarlo. (Chiavenato, 2007, pag.154).

### **2.5. Investigación sobre mercado de recursos humanos**

Se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar. Interacción entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo.

En principio, el mercado de recursos humanos funciona como espejo del mercado de trabajo, mientras que en uno hay oferta, en el otro hay demanda y viceversa. La oferta de un mercado corresponde a la demanda y en el otro viceversa ambos son sistema de constatación la salida de uno es la entrada de otro. Existe un intercambio continuo el mercado de recursos humanos y el mercado ambos interactúan recíprocamente y se continua mutuamente. (Chiavenato, 2007, pág. 134).

## **2.6. Factores que influyen en la planeación de recursos humanos**

La planeación de personal dentro de las empresas debe tener como fin primordial, lograr que la organización mejore la productividad, eficiencia y eficacia por un largo tiempo. Considerando que los organismos sociales promueven su personal hacia puestos superiores, es necesario que desde el reclutamiento y selección de personal se tomen las precauciones posibles. . (Sánchez, 1993, pág. 41).

### **2.6.1. Población y fuerza laboral**

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (microambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, pág. 97).

### **2.6.2. Cambio de valores**

Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía, están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la movilidad. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, pág. 97).

### **2.6.3. Descripción y análisis de puestos**

Es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto.

Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas; deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. (Wayne, M., 2010, pág. 97).

Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

1. Principales tareas que deberán realizarse.
2. Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
3. Estándares de desempeño que deberán lograrse.
4. Condiciones de trabajo y riesgos posibles.
5. Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan.
6. Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo.

El contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará. El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos.

En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan.

Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos autores señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos. (Wayne, M., 2010, pág. 98).

#### **2.6.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico**

Consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. En esta técnica se identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato, además es difícil, lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable. (Chiavenato, 2009, pág. 148).

#### **2.6.5. Requisitos de personal**

Consiste en verificar datos que llene el jefe directo en la requisición de personal con las especificaciones de los requerimientos y características que el candidato al puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos, el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes inmediatos puedan especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos. (Chiavenato, 2007, pág. 175).

## **2.7. Análisis de puestos de trabajo.**

El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado. (2007, pág. 229).

### **2.7.1. Requisitos del análisis de puestos**

Chiavenato afirma “Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto”. (2007, pág. 229).

#### ***2.7.1.1. Requisitos intelectuales***

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas. (Chiavenato, 2007, pág. 229).

### **2.7.1.2. Requisitos físicos**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida. (Chiavenato, 2007, pág. 229).

### **2.7.1.3. Responsabilidades que adquiere**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial. (Chiavenato, 2007, pág. 230).

#### **2.7.1.4. Condiciones de trabajo**

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. (Chiavenato, 2007, pág. 229).

Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.( Accidentes de trabajo, enfermedades profesionales)

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos. (Chiavenato, 2007, pág. 230).

#### **2.7.2. Etapas del análisis de puestos**

El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. En el pasado, la descripción y el análisis de puestos representaban la base fundamental para toda acción de la ARH, ya que permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación, la administración de sueldos y salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente de línea sobre el contenido y especificaciones de los puestos de su área. (Chiavenato, 2007, pág. 236-238).

### **2.7.2.1. Etapa de planeación**

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.
5. Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:

Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes.

El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción, y también al criterio de la variedad todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.

Para atender al criterio de generalidad, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar.

La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos.

Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos.

El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se apliquen a puestos de supervisión.

En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. Graduar los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación).

Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación. (Chiavenato, 2007, pág., 234-235).

### **2.7.2.2. Etapa de preparación**

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación. (Chiavenato, 2007, pág., 235).

### **2.7.2.3. Etapa de realización**

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.

3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).  
(Chiavenato, 2007, pág. 235).

## Capítulo tres: Proceso de reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos y el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 169).

### 3.1. Definición de reclutamiento

Sánchez “El reclutamiento dentro de la administración de recursos humanos significa un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos”. (1993, pág. 74).

Chiavenato conceptualiza “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, (2009, pág. 117).

### **3.2. Importancia del reclutamiento**

El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación.

En primer lugar, las actividades de reclutamiento deberían ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, como le ocurrió a JDS Uniphase, la decisión de cubrir un gran número de vacantes proyectadas supone que el gerente ha pensado con cuidado en cuándo y cómo hará el reclutamiento (y qué fuentes utilizará).

En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión y de los recursos disponibles.

En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad. Por ejemplo, el hecho de remunerar con 10% más de sueldo y prestaciones que la mayoría de las empresas en su localidad debería, si todo lo demás se mantiene igual, ayudarle a formar una reserva de candidatos con mayor rapidez. (Dessler, 2011, pág. 98).

### **3.3. Fuentes de reclutamiento**

El mercado de laboral presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa, ya que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados).

Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pag.156).

### **3.3.1. Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal). El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. (Chiavenato, 2007, pág.158).

Al utilizar fuentes internas o trabajadores, representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puesto o vacantes; la empresa somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello la capacitación efectiva directa, a la vez que motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y alcanzar su desarrollo. (Sánchez, 1993, pág. 75).

### **3.3.1.1. Ventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
2. Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos. (Chiavenato, 200, pág. 159).

### **3.3.1.2. Desventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

1. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.

Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.

2. Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.

Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.

3. Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto.
4. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

5. No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (Chiavenato, 2007, pág. 159).

### **3.3.2. Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones”. (Chiavenato, 2007, pág.160).

Las fuentes de reclutamiento externo son lugares de origen y están representadas por:

1. Las bolsas de trabajo de las universidades, de las escuelas tecnológicas, de las escuelas comerciales, entre otras: las escuelas y universidades constituyen una de las más importantes fuentes de reclutamiento, ya que permite contar con candidatos de cierta preparación técnica y por lo tanto se puede escoger de acuerdo a las necesidades específicas de las compañías.
2. Otras empresas: se puede pensar en reclutar personal que labora dentro de empresas y eso constituye claramente una fuente de reclutamiento.
3. Las oficinas de colocación: representan una buena fuente de reclutamiento, siempre y cuando los objetivos que ellas persigan sean el de proveer a la empresa de talento humano capaz de desempeñar correctamente el puesto que se trate.

4. Público en general: es una fuente cuya potencialidad no tiene límites, porque siempre será posible encontrar en ella un candidato deseado. (Sánchez, 1993, pág. 75-76).

#### **3.3.2.1. Ventajas del reclutamiento externo**

1. Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo. (Chiavenato, 2007, pág. 163).

### **3.3.2.2. Desventajas del reclutamiento externo**

1. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
2. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
3. Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
4. Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato, 2007, pág. 163)

### **3.3.3. Fuentes de reclutamientos mixtos**

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. (Chiavenato, 2007, pag.164).

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos". (Chiavenato, 2007, pag.164).

### **3.4. Proceso de reclutamiento**

Chiavenato detalla "El proceso de reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a traer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita tener éxito". (2009, pág. 117).

Las fases del proceso de reclutamiento son:

1. Persona que la organización requiere. Es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.
2. Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer: el departamento de reclutamiento y selección de personal, se encarga de buscar en el mercado de recursos humanos los candidatos idóneos que cumplan con el perfil solicitado por la organización.
3. Técnicas de reclutamiento por aplicar: el departamento de recursos humanos aplicara las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización. (Chiavenato, 2000, Pág. 376).

### **3.5. Definición de la selección de personal**

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- 1) Adecuación de la persona al trabajo.
- 2) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato 2007, pág. 169).

### **3.6. Importancia de la selección de personal**

La importancia de la selección del personal es que las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección del personal, además el proceso selectivo debe proporcionar, no solo un diagnóstico, si no especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y nivel de realización (Chiavenato, 2007, pág.169).

### 3.7. Selección como un proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable  $x$ , y la segunda, la variable  $y$ . ver la imagen 3.1 (Chiavenato, 2007, pág.170).

Imagen

Selección de personal por proceso de comparación.

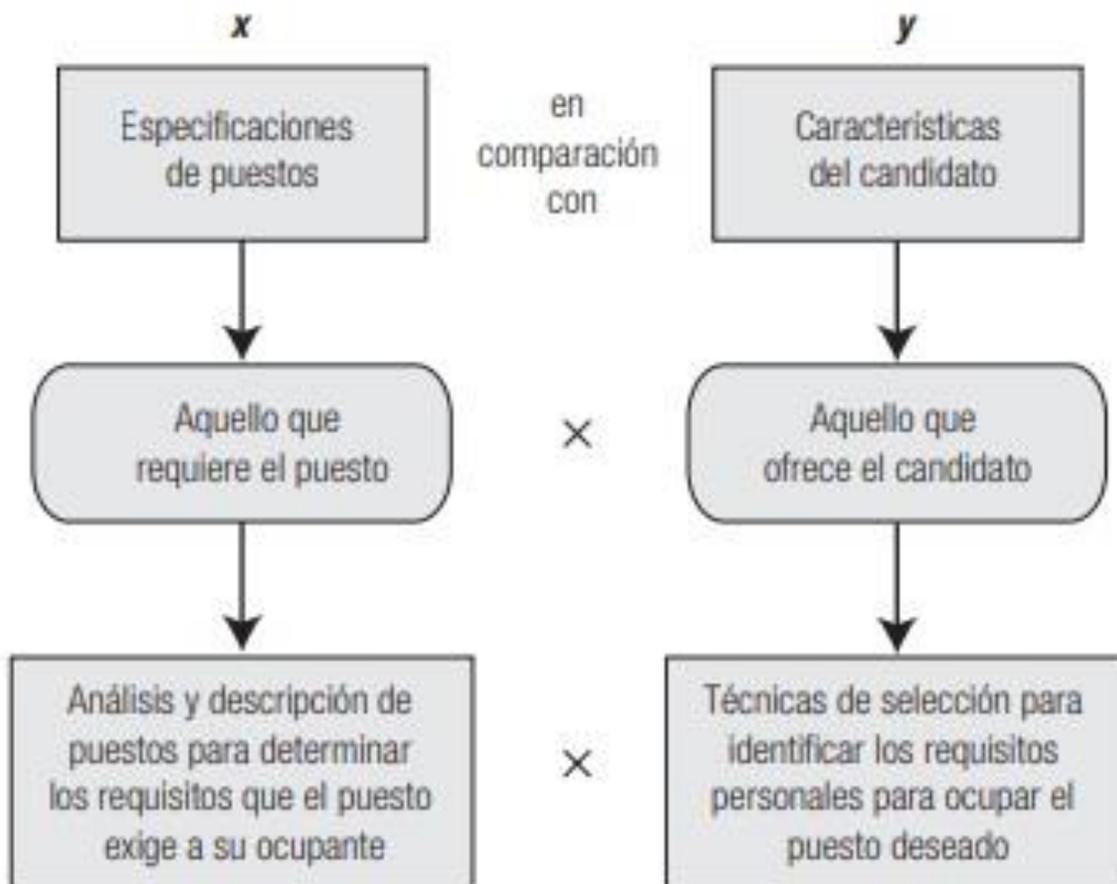


Imagen 3.1 (Chiavenato, 2007, pág.170).

Cuando “x” es mayor que “y” se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando “x” y “y” son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable y es mayor que x, el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste. (Chiavenato 2007, pág. 171).

### **3.8. Selección como un proceso de decisión y elección**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante.

El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. (Chiavenato, 2007, pág. 170-173).

### **3.9. Modelos de comportamiento**

Como proceso de decisión, la selección de personal admite los modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
  
3. Modelo de clasificación: este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado. Ver imagen 3.2. (Chiavenato 2007, pág. 172-173).

Imagen

Modelos de comportamiento del proceso de la decisión.

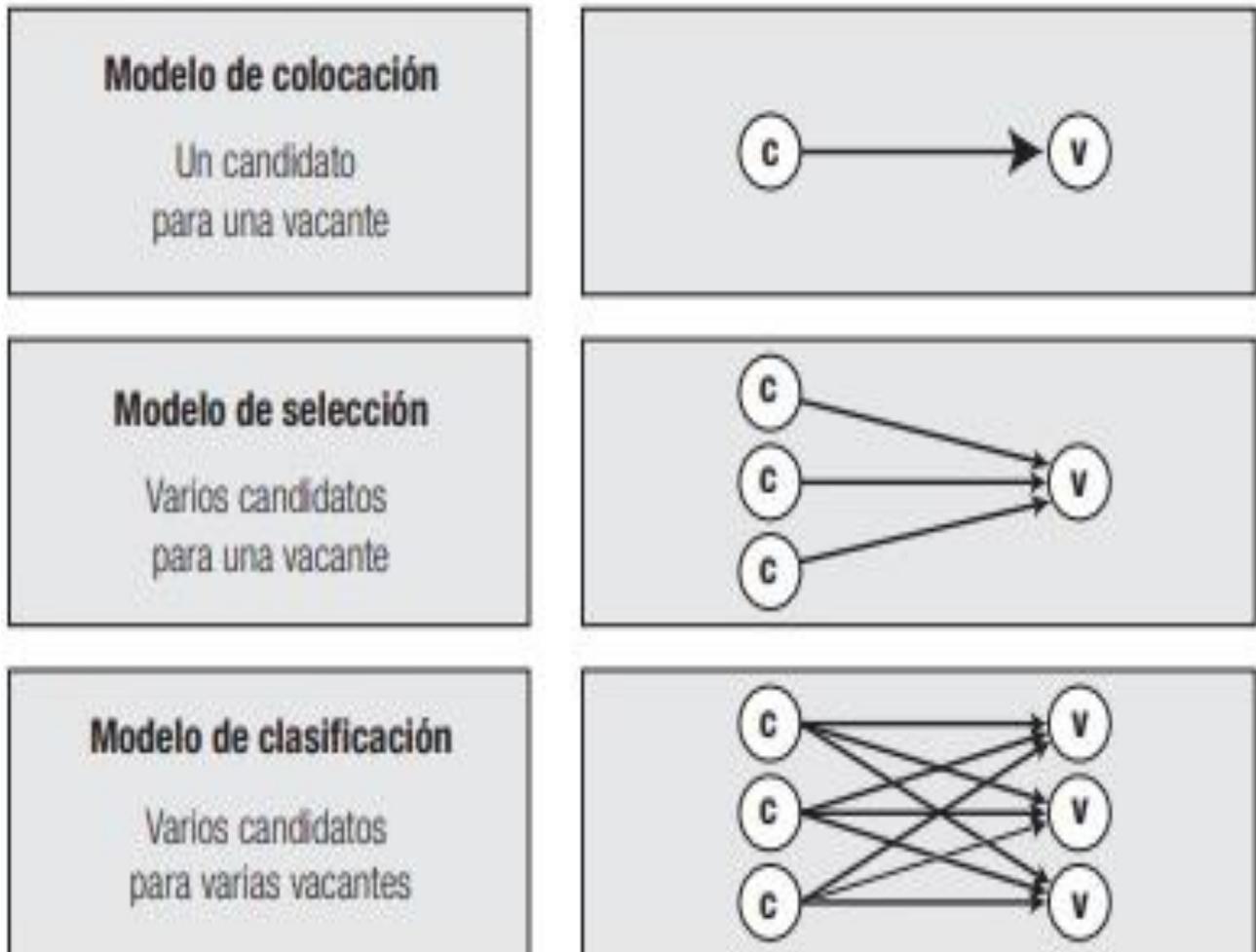


Imagen 3.2 (Chiavenato 2007, pág. 171).

### **3.10. Objetivo del proceso de selección**

La selección técnica de personal, implica un proceso complejo de reclutamiento y está enfocada a identificar ciertas características que el recurso humano posee y que son factibles de acrecentar; estas características que se buscan mediante la aplicación de técnicas especiales, son precisamente las que permite al administrador de recursos humanos, ubicar correctamente al puesto que le corresponde porque se identifica con los requerimientos del puesto vacante. (Sánchez, 1993, pag.83).

### **3.11. Proceso de selección**

Sánchez afirma “El proceso de selección, se divide para su estudio en ciertas fases que significan el desintegrar el todo en sus partes componentes con el objeto de analizarlas separadamente.” (1993, pág. 84).

Chiavenato determina “Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (2002, pág. 111).

#### **3.11.1. Recepción preliminar de solicitudes**

Según Sánchez “Es el paso inicial o preliminar en el proceso selectivo y tiene como objetivo eliminar de primera vista los aspirantes que no reúnan los mínimos requisitos indispensables como su edad, sexo, presencia, entre otros.” (1993, pág. 84).

### **3.11.2. Administración de exámenes**

El examen médico es una revisión detallada del estado que guarda en un momento dado la persona y puede tener como fines lo siguiente:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda afectarle con el puesto que se le ofrece.
3. Conocer si el candidato sufre enfermedades profesionales al ingresar al trabajo.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si tiene el uso normal y la agudeza requerida en sus sentidos.
6. Buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Investigar su estado general de salud.
8. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador en vigilancia de su salud, ya que una buena salud mejora la eficiencia, (Sánchez, 1993, pág. 105-106)

### **3.11.3. Entrevista de selección**

La importancia de la entrevista, radica fundamentalmente en que le da al entrevistador la oportunidad de sondear, de escudriñar las profundidades de ese inmenso ser llamado para nuestro recurso humano, con el propósito de contar con aquello que satisfaga las necesidades del puesto.

Para establecer una corriente de comprensión en la entrevista, se deben tomar en cuenta tres factores fundamentales.

1. La forma como se recibe al candidato.
2. La atmosfera de la sala en que se celebra la entrevista.
3. El tono de voz que use en los primeros minutos de la conversación. (Sánchez, 1993, pág. 95).

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.

El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos (Entradas) para verificar sus reacciones (Salidas) y, con base en estas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos. Probablemente, la entrevista es el método más utilizado en la selección de personal. (Chiavenato, 2002 Pág. 119).

#### **3.11.4. Descripción realista del puesto**

La descripción y el análisis de cargo constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (Contenido del cargo) y extrínsecos (Requisitos que el cargo exige a su ocupante, también llamados factores de especificación del cargo). La descripción y el análisis de cargo proporcionan información respecto de los requisitos y características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada. Con esta información, el proceso de selección puede concentrarse en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presentan. (Chiavenato, 2002, Pág. 116).

#### **3.11.5. Decisión de contratar**

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. (Chiavenato, 2007, pág. 162).

Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas de selección para obtener toda la información necesaria. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y costo de operación. (Chiavenato, 2007, pág. 162).

### **3.12. Importancia de la planeación en el proceso de selección y reclutamiento de personal**

El reclutamiento y selección debería estar relacionado con la planificación de recursos humanos debido a que implica comparar las capacidades de la actual fuerza de trabajo en las demandas futuras. Cuando se ha realizado la planificación de recursos humano queda pendiente una pregunta importante ¿Cuántos candidatos hay que intentar atraer para cada puesto? La respuesta depende de ratios de rendimiento, que relacionan la demanda de reclutamiento con los contratados. (Gomes, Balkin y Cardy, 2001, Pág. 189).

El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.

5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real. (Dessler, 2011, pág. 91)

## **Capítulo cuatro: Evaluación de desempeño para la selección del personal**

En las organizaciones siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano.

A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento. (Chiavenato, 2011, Pág. 244).

### **4.1. Concepto de evaluación de desempeño**

Evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Werther, Davis, 1991, pág. 302).

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2009, Pág. 245).

## **4.2. Objetivos de la evaluación de desempeño**

El principal objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desempeña en el puesto.

Los objetivos de la evaluación del desempeño:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo
3. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral e incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
4. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.” (Dessler, 2009, pág. 350).

La selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación de desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es importante profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Chiavenato, 2000, pág. 363).

## **4.3. Criterios para la evaluación de desempeño**

La evaluación debe tomar en cuenta el peso que las influencias del entorno, y también las internas de la organización, tienen en los procesos de la administración de recursos humanos y los resultados finales deseados. Los criterios para evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos pueden ser subjetivos u objetivos. (Chiavenato, 2007, pág. 545).

#### **4.3.1. Criterios subjetivos**

Los principales criterios subjetivos para la evaluación son:

1. Nivel de cooperación del órgano de capital humano con los demás de la organización.
2. Opinión de los gerentes de línea acerca de la eficacia de la administración de recursos humanos.
3. Grado de apertura y disponibilidad del departamento de recursos humanos para todos los trabajadores, de modo que puedan atender sus problemas o para explicarles las políticas de la organización.
4. Actitud y confianza de los trabajadores en el departamento de recursos humanos.
5. Rapidez y eficacia de las respuestas a preguntas dirigidas al departamento de recursos humanos.
6. Evaluación de la calidad del servicio ofrecido a los gerentes de línea.
7. Evaluación de la calidad de la información y la asesoría ofrecida a la gerencia de la cúpula.
8. Satisfacción o insatisfacción de los clientes, gerentes de línea y trabajadores.
9. Filosofía y políticas del departamento de recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pág. 545).

#### **4.3.2. Criterios objetivos**

Los principales criterios objetivos para la evaluación son:

1. Grado en que la estrategia de recursos humanos apoya y apalanca la estrategia global de la organización.
2. Acción afirmativa e impulsora para alcanzar los objetivos.
3. Tiempo de respuesta para atender las solicitudes.
4. Relación de costos/beneficios del departamento de recursos humanos.

5. Eficiencia, o sea, presupuesto asignado dividido entre la población servida. Este criterio puede significar el rendimiento de la inversión en la administración de recursos humanos.
6. Eficacia, es decir, el logro de las metas propuestas con criterios objetivos. (Chiavenato, 2007, pág. 546).

#### **4.4. Pasos para ejecutar la evaluación de desempeño**

Dessler afirma que “El proceso de la evaluación del desempeño consta de tres pasos”:

1. Definir el puesto
2. Evaluar el desempeño
3. Retroalimentación. (2009, pag.339).

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. Procesos para sumar a las personas: la evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos.  
Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.
2. Procesos para colocar a las personas: proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
3. Procesos para recompensar a las personas: indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización.

Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.

4. Procesos para desarrollar a las personas: muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento.

Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.

5. Procesos para retener a las personas: revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. Procesos para monitorear a las personas: proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de recursos humanos. (Chiavenato, 2009, pág. 273).

#### **4.5. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Chiavenato, 2000, pág. 365).

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.

3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (Werther, Davis, 1991, pág. 306).

#### **4.5.1. Beneficios para el jefe**

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer, cuál es su desempeño. (Chiavenato, 2000, pág. 365).

#### **4.5.2. Beneficios para el empleado**

1. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
2. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
3. Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta).
4. Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol. (Chiavenato, 2000, pág. 365-366).

#### **4.5.3. Beneficios para la organización**

1. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
5. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2000, pág. 366).

#### 4.6. Tendencias de la evaluación del desempeño

Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. Los indicadores suelen ser sistémicos, visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes.

En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. En la medida de lo posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno o externo.

2. Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones.

Es difícil que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno de los criterios específicos.

3. Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas y que no consideran la rentabilidad del producto vendido, conducen a que el vendedor se esfuerce sólo por vender aquellos productos que tienen mayor valor por unidad, y dejan a un lado los demás productos de la línea. Existen cuatro tipos principales de indicadores:

- 3.1. Indicadores financieros: los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo beneficio.
- 3.2. Indicadores ligados al cliente: como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, parte abarcada del mercado, competitividad en precio o calidad.

- 3.3. Indicadores internos: como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.
- 3.4. Indicadores de innovación: como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

La evaluación del desempeño está cada vez más apoyada en la adopción de índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como: Indicadores del desempeño global (de toda la empresa), indicadores del desempeño grupal (del equipo), indicadores del desempeño individual (de la persona).

El propósito es establecer marcos de referencia que sirvan para la comparación y para establecer nuevas metas y los resultados que se deben alcanzar, y que permitan una visión global del proceso.

- 4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. La organización busca identificar aquellos talentos que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocios.

La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de integración de recursos humanos, porque monitorea y localiza a aquellas personas que tienen las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados.

Del mismo modo, complementa los procesos de desarrollo porque indica los puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ser ampliado y las fragilidades que deben ser corregidas. También complementa los procesos de monitoreo y control porque proporciona retroalimentación a las personas.

Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel extremadamente importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso que sirve para ligar los demás procesos de la administración de recursos humanos.

5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados, es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación en la que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios.

Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada. Por lo general, la evaluación no estructurada y flexible es realizada por los ejecutivos de nivel inmediatamente superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso. La evaluación es resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del superior respecto al comportamiento del trabajador.

Es casi una negociación, en el sentido de que las dos partes intercambian ideas e información, lo cual da por resultado un compromiso conjunto: por una parte, el de brindar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por la otra, el de alcanzar determinados objetivos o resultados.

Los cambios son tanto en la forma como en el contenido del proceso. Así, los viejos métodos de las escalas gráficas, de la elección forzosa, de la investigación de campo, de los incidentes críticos, se están reformulando completamente para llegar a una nueva forma que satisfaga las nuevas exigencias.

6. Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas. La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de retroalimentación de información, o sea de “retroinformación” de las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas, capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos, sea en relación con la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo de lo obtenido. (Chiavenato, 2011, pág. 262-263-264).

La imagen 4.2. Muestra la evaluación de desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos.

Imagen

Evaluación de desempeño como integrador de las practicas administrativas de recursos humanos

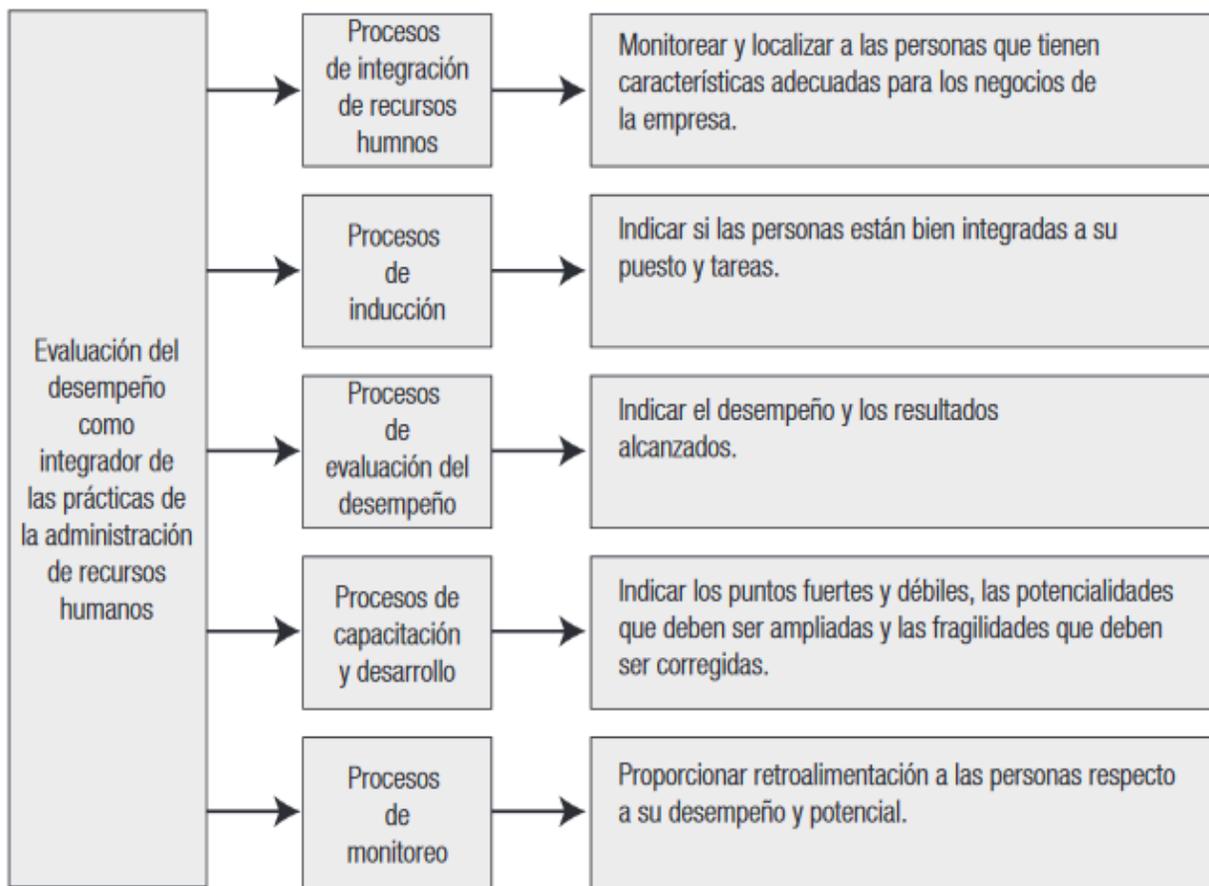


Imagen 4.2, (Chiavenato, 2011, pág. 269).

#### **4.7. Indicadores de la evaluación de desempeño para la administración de recursos humanos**

La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. (Chiavenato, 2000, pág. 367).

##### **4.7.1. Indicador de escala gráfica**

Muestra la evaluación de desempeño por el método de escala gráfica, que consiste en enumerar características como calidad y confiabilidad y una gama de valores de desempeño desde insatisfactorio hasta sobresaliente para cada una de ellas, que serán calificadas por el supervisor a cada subordinado, marcando la calificación que describe mejor su desempeño por cada características. Al final se suman los valores asignados, ver tabla 4.1. (Dessler, 2009, pág. 341-342).

Tabla 4.1. Indicador de escala grafica

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
<b>Conocimiento del trabajo</b> (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de las situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
<b>Creatividad</b> (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

(Chiavenato, 2011, pág. 253).

#### 4.7.2. Indicador de clasificación alterna

La clasificación alterna es otra opción de calificar al empleado del mejor al peor respecto a una o varias características. Primero se enlistan los subordinados que serán calificados y luego se eliminan los nombres de aquellos a los que no se les conocen lo suficientemente bien como para evaluarlo, ver imagen 4.3. (Dessler, 2009, pág. 344).

Imagen

Escala de clasificación externa

**ESCALA DE CLASIFICACIÓN ALTERNA**

Característica: \_\_\_\_\_

Para la característica que esté midiendo, enliste a todos los empleados que desea clasificar. Coloque el nombre del empleado de orden más alto en la línea 1. Anote el nombre del de orden más bajo en la línea 20. Luego escriba el siguiente de orden más alto en la línea 2, al siguiente de orden más bajo en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres estén en la escala.

Empleado de orden más alto

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Empleado de orden más bajo

Imagen 4.3 (Chiavenato, 2011, pág.254).

### 4.7.3. Indicador de comparación por pares

Este método sirve para que la clasificación sea más precisa. Para cada características (cantidad de trabajo calidad de trabajo, entre otros), se parea y compara a cada subordinado con cada uno de los otros empleados, se debe hacer una gráfica de todos los pares posibles para cada características como se observa en la imagen 4.4.

Luego se indica cual es el mejor empleado del par para cada rasgo utilizando los signos de + o -. Para finalizar se suma el número de signos positivos para cada empleado, siendo el que obtenga mayor signo positivo el de mejor desempeño. (Dessler, 2009, pág. 344-345).

Imagen

Comparación por pares

PARA LA CARACTERÍSTICA "CALIDAD DEL TRABAJO"						PARA LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD"					
Empleado evaluado:						Empleado evaluado:					
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José	En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

↑  
María ocupa el lugar más alto aquí

↑  
Art ocupa el lugar más alto aquí

Imagen 4.4 (Chiavenato, 2011, pág. 255).

#### 4.7.4. Indicador de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos de comportamientos. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases.

El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique en el desempeño del trabajador evaluado, también puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y a que más se aleje de él, de ahí su nombre de elección forzada, ver imagen 4.5 (Chiavenato, 2009, pág. 254).

Imagen

Evaluación de desempeño, elección forzosa

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____			
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	Nº	+	-
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas	Nº	+	-
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide	Nº	+	-
Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	Nº	+	-
Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo	Nº	+	-
Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad	Nº	+	-

Imagen 4.5. (Chiavenato, 2011, pág. 256).

#### 4.7.5. Indicador de incidente crítico

Es un método tradicional de evaluación de desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxitos), o negativos (fracasos).

El método no se ocupa de desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación se transforma en incidentes críticos con el objeto de evaluar los puntos fuertes o débiles de cada trabajador, ver imagen 4.6. (Chiavenato, 2009, pág. 256).

Imagen

Evaluación de desempeño, índice crítico

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
Nombre: _____	Puesto: _____ Departamento: _____
<b>Aspectos excepcionalmente positivos</b>	<b>Aspectos excepcionalmente negativos</b>
<p>Sabe atender correctamente a las personas</p> <p>Facilidad para trabajar en equipo</p> <p>Presenta ideas innovadoras</p> <p>Tiene características para el liderazgo</p> <p>Facilidad para argumentar</p> <p>Espíritu muy emprendedor</p>	<p>Comete muchos errores</p> <p>Falta visión amplia de los asuntos</p> <p>Tarda en tomar decisiones</p> <p>Espíritu conservador y limitado</p> <p>Dificultad para manejar números</p> <p>Comunicación deficiente</p>

Imagen 4.6. (Chiavenato, 2011, pág. 258).

#### **4.7.6. Indicador de evaluación de 360 grados**

Esta evaluación se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado, así el superior, los compañeros, los subordinados y todas las personas que giran en torno al evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación por que producen diversa información procedente de todas partes.

Es una herramienta de desarrollo profesional y personal, porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individuales. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado.

El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la auto evaluación del propio colaborador proporcionando una constelación de percepciones comparativas, ver imagen 4.7. (Chiavenato, 2009, pág. 265).

Imagen

Indicador de evaluación 360 grados

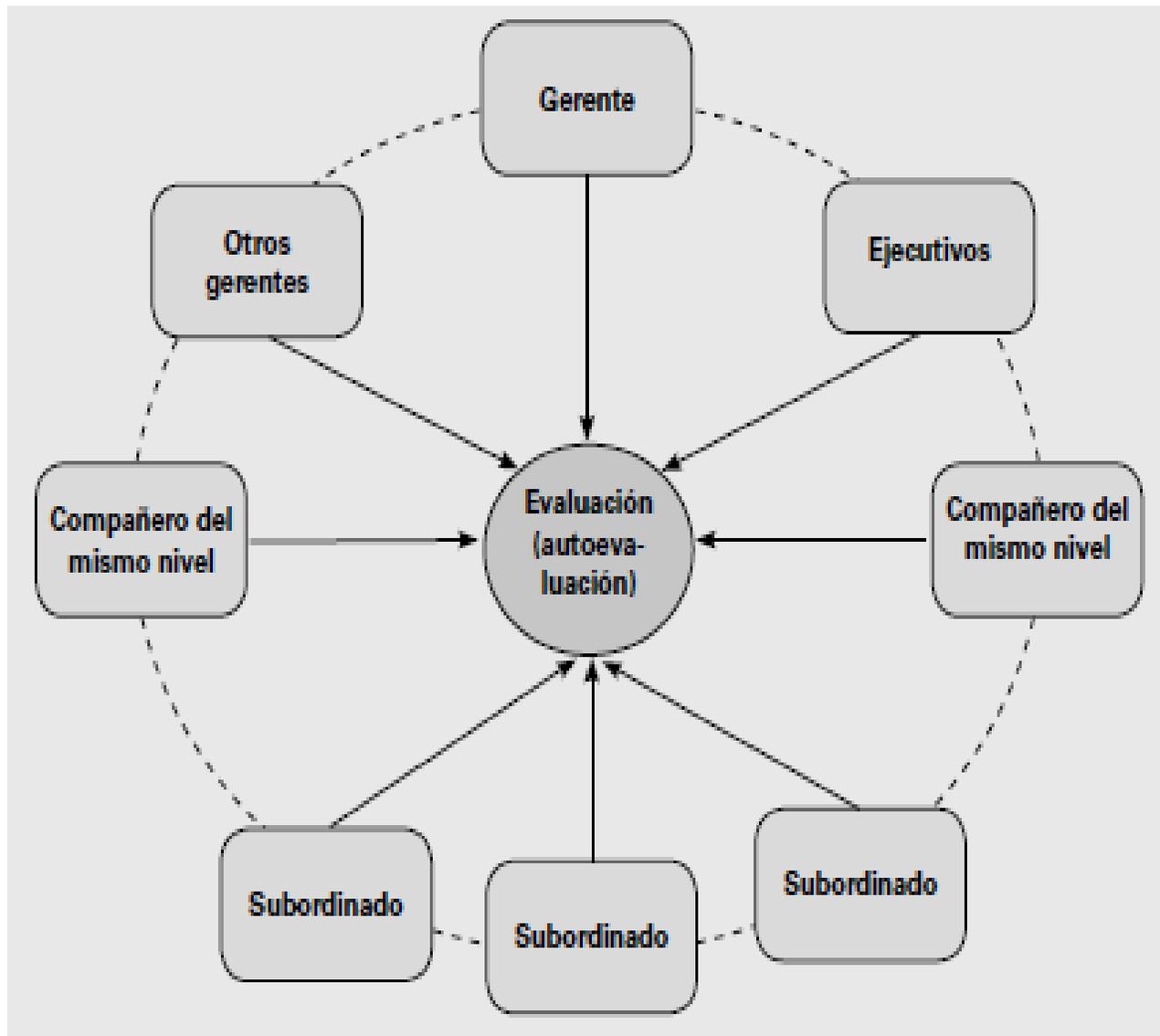


Imagen 4.7. (Chiavenato, 2011, pág. 266).

## Conclusiones

En la presente investigación bibliográfica se logró explicar las etapas de la planificación en el proceso de reclutamiento y selección de personal, por medio del cual se destacó la importancia que tiene para las empresas anticiparse a los acontecimientos y así programar el camino de acción que se debe seguir.

Se identificaron factores que influyen en la selección del personal desde el punto de vista organizacional y social, como lo es la población, la fuerza laboral, los cambios de valores, la descripción y análisis de puestos, entre otros, que afectan directa e indirectamente la toma de decisiones respecto al reclutamiento y selección del personal.

Se destacó la importancia que tiene para las organizaciones, específicamente el área de recursos humanos, que tengan conocimiento de los métodos y técnicas del proceso de reclutamiento y selección de personal, porque son estas herramientas las que guían el camino hacia los candidatos potencialmente calificados para laborar y contribuir positivamente a los objetivos de la empresa.

Las herramientas o formatos de la evaluación de desempeño contribuyen a la selección del personal, estos tienen como objetivo proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desempeña en el puesto.

En la actualidad las grandes empresas han reconocido la importancia del recurso humano para cumplir con todas las metas que pueda tener una empresa, esto ha llevado a formar un área específica que se encargue de escoger a los mejores candidatos que sean proactivos y calificados para las tareas asignadas, para cumplir estos requerimientos es importante analizar la planificación en el proceso de reclutamiento y selección ya que contribuye a la eficiente elección de personal en las organizaciones.

## Bibliografía.

- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. Octava edición. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. España: McGRAW-HILL
- Francisco Sánchez Barriga. 1993, técnicas de administración de recursos humanos (3ra ed) México, Grupo noriega editores.
- Gary Dessler, (2001), Administración de personal (8va edición). México, Pearson educación.
- Gary Dessler (2011), administración de recursos humanos,(5ta edición), México, pearsopn educación.
- Gomes Mejía LR; Balking DB y Cardy RL. 2001, Dirección y gestión de recursos humanos (3ra Edición) Madrid, España, Pearson Educación.
- Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E Jackson y Randall S. Schuller (2007) La gestión de recursos humanos. (3ra edición), Madrid, España McGraw Hill/Interamericana de España S.A U.
- William B. Werther, J., & Keith Davis, P. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos (3° ed.). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

