

DISEÑO DE CARGOS Y ESTRUCTURA DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN
SHOW ON TIME S.A.S.

ACENETH LLANOS HERRERA
MAYRA ALEJANDRA BARBOSA OSPINA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020

DISEÑO DE CARGOS Y ESTRUCTURA DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN
SHOW ON TIME S.A.S.

ACENETH LLANOS HERRERA
MAYRA ALEJANDRA BARBOSA OSPINA

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA
EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

Dirigido por
JUAN DAVID PELÁEZ LEÓN, PhD.
Profesor

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020

Nota de aceptación

Firma Presidente Del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, 3 de junio del 2020

DEDICATORIA

A Dios por ser mi camino, mi guía, mi protección, mi apoyo, mi compañía y fortaleza diaria, por darme las fuerzas y la perseverancia para culminar este proyecto.

A mi madre y a mi padre por su apoyo constante e incondicional en todos los aspectos de mi vida, por su dedicación y confianza.

Y a todas aquellas amistades que directa o indirectamente me han dado su apoyo y un empujoncito para lograr este proyecto.

Mayra Alejandra Barbosa

A mi madre en otro plano astral y a mi padre, mis hermanos, mi hija y todas las personas de mi familia que me apoyaron y que han querido para mí lo mejor, dándome ánimos y ayudando de una u otra forma para avanzar en mis estudios universitarios durante todos estos años. Un especial agradecimiento a la familia Gómez Bonilla por su apoyo en el cuidado de mi hija para que yo pudiese asistir a clases. Gracias a mis amigos y compañeros por sus palabras de apoyo y muchas conversaciones acerca de mi proceso y crecimiento como persona.

Aceneth Llanos Herrera

AGRADECIMIENTOS

A la Gerencia de Show On Time S.A.S. quien con su colaboración y disposición permitió la elaboración de nuestro Trabajo de Grado, pues nos brindó la información y los recursos necesarios para su realización

A todos los colaboradores de Show On Time S.A.S. quienes contribuyeron a nuestro proyecto a través de la información suministrada, su apoyo y disposición, facilitando la creación de los procesos que velan por su bienestar

A la Universidad del Valle, por ser nuestro centro de formación. A la Facultad de Ciencias de la Administración por ser los forjadores de nuestra formación profesional y abrir espacio en sus aulas para entregarnos conocimientos de alta calidad.

A nuestro Director de Trabajo de Grado el profesor Juan David Peláez León, por su dedicación, apoyo y contribución durante la realización del presente trabajo, por compartir sus conocimientos adquiridos en su experiencia profesional y académica a través del tiempo compartido a su lado

A Dios: Por estar a nuestro lado y no permitir darnos por vencidas en este proceso.

CONTENIDO

RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. OBJETIVOS.....	18
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. METODOLOGÍA.....	21
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	21
4.2. FUENTE Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN.....	22
4.2.1. Fuentes primarias.....	22
4.2.2. Fuentes secundarias.....	24
4.3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	24
5. MARCO REFERENCIAL.....	26
5.1. MARCO TEÓRICO.....	26
5.1.1. La gestión de recursos humanos en la pequeña empresa.....	26
5.1.2. Procesos de gestión de recursos humanos.....	29
5.1.2.1. Análisis y diseño de cargos.....	32
5.1.2.1.1. El análisis y diseño de cargos en las pymes.....	33
5.1.2.1.2. Factores que influyen en el diseño de cargos.....	35
5.1.2.1.3. Enfoques para el diseño del cargo.....	38
5.1.2.1.4. Descripción de cargos.....	42

5.1.2.1.5.	Estructura de análisis de cargos.....	43
5.1.2.1.6.	Métodos para la descripción y análisis de cargos.....	45
5.1.2.2.	Reclutamiento y selección.	49
5.1.2.2.1.	Reclutamiento y selección en pymes.....	49
5.1.2.2.2.	Reclutamiento.	51
5.1.2.2.3.	Selección.	68
5.1.2.3.	Evaluación de desempeño.	83
5.1.2.3.1.	La evaluación de desempeño en las pymes.	87
5.1.2.3.2.	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	89
5.1.2.3.3.	Tipo de mediciones del desempeño.	91
5.1.2.3.4.	Desafíos de la evaluación del desempeño.	92
5.1.2.3.5.	Métodos de evaluación del desempeño.	95
5.2.	MARCO CONTEXTUAL	123
5.2.1.	Información General.....	123
5.2.2.	Descripción de la actividad de la empresa.	123
5.2.3.	Estructura de la empresa (organigrama).....	126
5.2.4.	Lineamientos estratégicos.....	127
5.2.4.1.	Misión.	127
5.2.4.2.	Visión.....	127
5.2.4.3.	Valores.	127
5.2.5.	Objetivos organizacionales.	128
6.	RESULTADOS	129
6.1.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	129
6.1.1.	Diseño y Estructura de Cargos.	129
6.1.2.	Reclutamiento	131

6.1.3.	Selección.....	134
6.1.4.	Evaluación de desempeño.	135
6.2.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	137
6.2.1.	Diseño de cargos	137
6.2.2.	Evaluación de desempeño.	144
6.2.3.	Reclutamiento	150
6.2.4.	Selección.....	153
7.	CONCLUSIONES.....	156
8.	RECOMENDACIONES	159
	BIBLIOGRAFÍA.....	165
	Anexos	169

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Fuentes de Información</i>	23
<i>Tabla 2 Objetivos, procesos y subprocesos del área de Gestión de Recursos Humanos</i>	31
<i>Tabla 3. Cuadro de factores a tener en cuenta</i>	81
<i>Tabla 4 Objetivos de la evaluación del desempeño</i>	90
<i>Tabla 5 Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión</i>	92
<i>Tabla 6 Ejemplo de escala de Puntuación</i>	96
<i>Tabla 7 Ejemplo de listas de verificación</i>	100
<i>Tabla 8 Método de selección forzada tradicional</i>	102
<i>Tabla 9 Método de selección forzada</i>	103
<i>Tabla 10 Método de registro de acontecimientos notables</i>	105
<i>Tabla 11 Método de distribución forzosa</i>	114
<i>Tabla 12 Método de establecimiento de puntuación</i>	115
<i>Tabla 13 Comparaciones pareadas</i>	116
<i>Tabla 14 Autoevaluación</i>	118
<i>Tabla 15. Descripción del Cargo Gerente General</i>	138
<i>Tabla 16. Descripción del Cargo Gerente Administrativa</i>	139
<i>Tabla 17. Descripción del cargo Asistente Administrativa</i>	140
<i>Tabla 18. Descripción del cargo Técnico de Video</i>	141
<i>Tabla 19. Descripción del cargo Técnico de Iluminación</i>	142
<i>Tabla 20. Descripción del cargo Técnico de Audio</i>	143
<i>Tabla 21 Formato de evaluación de desempeño</i>	147
<i>Tabla 22 Criterios de evaluación de desempeño</i>	148
<i>Tabla 23 Formato solicitud de referidos</i>	152
<i>Tabla 24. Criterios de selección</i>	155
<i>Tabla 25. Formato de selección</i>	155
<i>Tabla 26 Plan de acción – Diseño y Estructura de cargos</i>	161
<i>Tabla 27 Plan de acción – Evaluación de desempeño</i>	162

<i>Tabla 28 Plan de acción – Reclutamiento.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 29 Plan de acción – Selección.....</i>	<i>164</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de análisis y diseño de cargos.....	33
Figura 2 Alcance de la descripción cargos	42
Figura 3 Alcance del análisis del cargo.....	44
Figura 4 Sinopsis del proceso de reclutamiento de personal.....	54
Figura 5 Sinopsis de la fase de selección.....	70
Figura 6 Etapas del proceso de selección	74
Figura 7 Pasos en la administración del desempeño	85
Figura 8 Escalas de clasificación basadas en la conducta	98
Figura 9 Método de verificación en el campo – Estructura de entrevista.....	109
Figura 10 Administración por objetivos	122
Figura 11 Logo de Show On Time S.A.S.	123
<i>Figura 12 Organigrama Show On Time S.A.S.</i>	<i>126</i>
Figura 13. Flujograma del proceso actual para el reclutamiento y selección.....	133
Figura 14. Flujograma de proceso actual para evaluación de desempeño.....	136
Figura 15. Propuesta de evaluación de desempeño.....	149

TABLA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista para conocer la empresa y las oportunidades de mejora desde los procesos de gestión de Recursos Humanos.....	169
Anexo B. Entrevista para conocer los procesos de reclutamiento, selección análisis y diseños de cargos y evaluación de desempeño	170
Anexo C. Identificar el estado actual de los procesos de reclutamiento, selección, análisis y diseños de cargos y evaluación de desempeño	172
Anexo D. Diseñar los cargos que requiere la empresa Show On Time S.A.S.	174
Anexo E. Conocer las funciones que desempeña cada uno de los colaboradores en la empresa.....	175

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como finalidad proponer el diseño de cargos y estructurar los procesos de reclutamiento selección y evaluación de desempeño, que sirva para los diferentes niveles de la empresa Show On Time S.A.S. buscando formalizar los procesos de gestión humana mencionados y de esta manera brindar claridad en los alcances de las funciones de los trabajadores.

La empresa Show On Time S.A.S. tiene como procesos principales el alquiler, el instalación y operación de equipos de producción de audio, iluminación y vídeo para eventos de pequeño y gran formato desde fiestas de cumpleaños, eventos corporativos y conciertos entre otros, teniendo en cuenta las diversas actividades que se realizan en el día a día se realizó la identificación de los cargos y las respectivas funciones de cada uno, se presenta también la estructura de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño basados en la información recolectada y la inmediatez que requieren los procesos debido al funcionamiento de la empresa brindando de esta manera herramientas que le permitirán a la gerencia dar orden a la toma de decisiones en el momento de requerir personal.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, Diseño de cargos, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, perfiles de cargos, MiPymes.

INTRODUCCIÓN

Las Mipymes representan un gran aporte a la economía colombiana por su alta participación en el tejido empresarial (Confecámaras, 2018). De allí que sea vital su desarrollo y sofisticación para que continúe aportando al crecimiento económico del país. Para ello uno de los temas a trabajar es su estrategia transversal de los procesos que componen la gestión de recursos humanos dentro de la organización, ya que una gestión óptima del recurso humano contribuye a que la organización logre sus objetivos trazados e incluso marcar una notable diferencia a nivel competitivo.

Los fracasos en la gestión de recursos humanos se han convertido en un tema relevante para las nuevas direcciones de las organizaciones. Es común encontrar en algunas Mypimes en las que el propietario, además de tener a su cargo funciones gerenciales, ventas y entre otras funciones, suele ser responsable de algunos de los procesos de gestión de recursos humanos. Estas múltiples responsabilidades llevan en muchas ocasiones a que el gerente-propietario no dedique el tiempo suficiente para garantizar una adecuada gestión los procesos de gestión de recursos humanos. De sus funciones y correcta ejecución depende la coherencia entre la planeación, estructuración y ejecución de todas las actividades que promueven y originan las actividades desarrolladas por el personal de la organización para lograr así los objetivos estratégicos organizacionales, a la vez que se garantiza la satisfacción, desempeño y compromiso de las personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente documento se abordan el diseño de cargos y estructura de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño que actualmente se realizan en la empresa Show On Time S.A.S., con el fin de mejorar su diseño y estructura para un mejor funcionamiento.

El documento se estructura, primero presentando el planteamiento del problema que guía el desarrollo del presente trabajo, segundo se determinan los objetivos a desarrollar que son claves para la coherencia del trabajo y determinarán las propuestas al final de este documento. Tercero se exponen las razones por las cuales se realiza el trabajo y cual es el problema que se debe resolver, en el cuarto capítulo esta la metodología, donde se señala las fases que se siguieron durante el desarrollo del trabajo, las cuales permitieron recopilar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo. Quinto en el cual se recopilaron las bases que brinda la teoría de la administración en los procesos de gestión de recursos humanos, se encuentran las herramientas que se usan para la propuesta final de acuerdo al problema identificado en la empresa Show On Time S.A.S. en el diseño de cargos y estructura de procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.

Al final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones respecto al diseño y mejoramiento de los procesos mencionados en la organización Show On Time S.A.S.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Saavedra y Hernández (2008) establecen que en la generalidad de países latinoamericanos las Mipymes juegan un papel importante de carácter social, tanto por ser creadoras de empleo como por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de acceso al trabajo formal a colectivos semi o escasamente cualificados. Esta percepción es similar a la de Blikie citado por (Padilla, 2018), cuando afirma que el principal aporte de las Mipymes en los países de la región andina es generar empleo.

En el caso colombiano, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) sostiene que las Mipymes representan el 90% del sector productivo, contribuyendo con el 80% del empleo en el país y aportando el 35% del PIB (Padilla, 2018). De acuerdo con Confecámaras (2018), las Mipymes tienen una alta participación en el tejido empresarial tras constituir la mayoría de las empresas en los sectores de comercio (99.8%) construcción (98,9%), industria (99.3%) y servicios (99.6%).

Con el fin de contribuir al crecimiento y competitividad de estas empresas, la gestión de recursos humanos resulta muy importante para comprender y potenciar su rol dentro de la organización (Andriani, Biasca, & Rodríguez, 2003). A pesar de la importancia que tiene la gestión de recursos humanos para la empresa, las

Mipymes generalmente carecen de un área especializada que se encargue de llevar a cabo estos procesos (Rodríguez, 2012). El área y sus procesos tienden a ser informales y tienen una orientación mayoritariamente como instrumento de control y no como un factor pensado para el desarrollo de la organización.

Este es el caso de la empresa Show On Time S.A.S., una Mipyme dedicada a la producción técnica de eventos sociales y corporativos en Colombia, la cual, durante sus 15 años de funcionamiento no cuenta con un área formal de gestión de recursos humanos ni tampoco con procesos estructurados que estén relacionados a esta área.

Aunque Show On Time S.A.S. en su trayectoria se ha provisto de experiencia y reconocimiento en el sector, su Gerente General es quien actualmente asume empíricamente algunos de los procesos de gestión de recursos humanos, y al no tener determinados lineamientos que coincidan con las necesidades de la compañía, se observa que muchas de sus decisiones tienen un carácter subjetivo. Las implicaciones de dichas decisiones pueden acarrear resultados no satisfactorios para la organización, como en el caso de los procesos de reclutamiento, selección, y evaluación de desempeño donde la inexistencia de criterios claramente definidos, más la ausencia de perfiles de cargos, favorecen las contrataciones de personas que generalmente no cumplen con el perfil idóneo para los cargos que aspiran, o que no cumplen con las demandas laborales exigidas por la compañía. Resulta necesario que la compañía cuente con una evaluación del

desempeño y un proceso de reclutamiento y selección, que no se base en percepciones subjetivas, ya que puede provocar desmotivaciones de los colaboradores y afectar los procesos de retención de personal. Adicionalmente, perjudica la estabilidad organizacional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta problemática se acrecienta en el sector en el cual opera la empresa debido a los cargos operativos necesarios. Aunque se requiera técnicos de video, iluminación y sonido para ofrecer los servicios de la empresa, en este sector se tiene la particularidad de que la oferta de mano de obra es baja, debido a que pocas personas cuentan con los conocimientos y/o la experiencia necesaria para llevar a cabo dichos oficios. Además, se frecuenta un alto grado de flexibilización laboral en el sector, donde los técnicos con mayor experiencia y conocimientos prefieren tener contratos *freelance* que vincularse de manera fija a alguna compañía, generando que las empresas del sector se encuentren en búsqueda constante de personal.

La presente asesoría parte del supuesto de que estructurar formalmente los procesos anteriormente mencionados, le permitirá a la empresa incorporar el talento disponible en el sector para ofrecer un buen servicio. Por tanto, la siguiente pregunta guía el desarrollo del presente trabajo:

¿Cuál es el diseño de cargos y estructura de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño para la empresa Show On Time S.A.S.?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Definir el perfil de cargos y la estructura los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño al interior de Show On Time S.A.S.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la organización respecto al diseño de cargos y los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño en la organización Show On Time S.A.S.
- Realizar el diseño de cargos en la organización Show On Time S.A.S.
- Definir la estructura el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño en la organización Show On Time S.A.S.

3. JUSTIFICACIÓN

Para Show On Time S.A.S., como para cualquier empresa, es vital que el área de gestión de recursos humanos funcione de una manera articulada y armónica con el resto de la organización a fin de generar una búsqueda adecuada de talento, una retención de su recurso humano y unas pautas claras que aseguren la calidad de su trabajo y permanencia en la organización.

Con la implementación de procesos adecuados bajo esta área las Mypimes pueden mejorar su productividad y competitividad. En relación con el análisis y diseños de cargos, si la compañía logra generar un proceso bien estructurado que se alinee con la estrategia de la organización, puede ayudar en la generación de bienestar y mejorar la calidad de vida de los trabajadores (Torres & Jaramillo, 2000). El diseño de cargos puede incluso desempeñar un papel preponderante, ya que ayuda a "identificar las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades" (Torres & Jaramillo, 2000, p. 7).

Por otro lado, a través del proceso de reclutamiento y selección la empresa puede garantizar que el personal que ingrese sea el idóneo y adecuado para desempeñar un cargo. En cuanto a la evaluación del desempeño, la atención a los resultados obtenidos, el comportamiento desarrollado y a los atributos relacionados con el cargo, permite descubrir en qué medida los empleados son productivos, o identificar

como ayudar a mejorar su rendimiento futuro (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007). Esto repercute en la toma de decisiones por parte de la gerencia, la planificación de los recursos, en la mejora de los procesos de comunicación y en el cumplimiento de las normas legales vigentes.

Como los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección y evaluación del desempeño, ayudan a mejorar significativamente la competitividad y la productividad de las Mipymes, el presente documento hará énfasis en estos procesos de gestión de recursos humanos para ser diagnosticados en la empresa Show On Time S.A.S.

Además, la labor en la presente asesoría tiene como fin poner al servicio de la organización Show On Time S.A.S. los conocimientos y prácticas de gestión de recursos humanos, constituir y socializar una base teórico-práctica que mejore su estructura organizacional y genere un precedente tanto a nivel de la Mipyme como a nivel académico; siendo una guía de uso fácil y habitual que reúna para el estudiantado los conocimientos de los autores y textos más relevantes en la materia, junto con la práctica y beneficios que ha dejado su aplicación en el terreno real de una Mipyme.

4. METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo tiene como finalidad revisar los aspectos que en general componen la organización Show On Time S.A.S., los cuales permiten desarrollar un análisis para el asesoramiento en los procesos de gestión de recursos humanos como diseño de cargos, reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.

Para ello se abarca una investigación descriptiva de tipo cualitativa. La investigación cualitativa, de acuerdo con LeCompte (1995), se puede entender como una categoría de diseños de investigación que obtiene descripciones por medio de las observaciones dadas en forma de entrevistas, notas de campo, grabaciones, entre otros. En cuanto a la investigación descriptiva, su objetivo es identificar las situaciones, costumbres y actitudes importantes partiendo de la descripción de las actividades, objetos y procesos realizados dentro de la empresa (Méndez, 2012). Su propósito no es solo la recolección de datos, sino también al pronóstico y caracterización de las relaciones que se establecen las variables analizadas. Así mismo Selltiz (citado por Méndez, 2012), menciona que la investigación de carácter descriptiva permite determinar los rasgos distintivos tanto de personas, grupos, organizaciones, objetos o entornos, para describir un escenario determinado. Un diseño descriptivo requiere de una descripción detallada que brinde respuesta a los

seis interrogantes de la investigación: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo
Selltiz (citado por Méndez, 2012)

4.2. FUENTE Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN

4.2.1. Fuentes primarias.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) menciona como fuente primaria la información vital de la empresa como registros de los sucesos rutinarios, los procesos, otros aspectos esenciales del objeto de estudio. En este trabajo se implementó la entrevista como herramienta que permite recolectar información a partir de la experiencia que ha vivido el personal de la organización, en especial en lo que se refiere a las actividades operativas. Esta herramienta proporcionó un vínculo directo con el personal permitiendo identificar características importantes que con la implementación de otras técnicas de investigación se pueden omitir como lo es la revisión documental.

Estas entrevistas se realizaron bajo una modalidad semiestructurada, la cual permite que la persona interrogada brindara la información apropiada y el entrevistador realizara preguntas para profundizar (Folgueiras, 2016). La entrevista semiestructurada estaba compuesta por un guion de preguntas abiertas relacionadas con tres objetivos (ver tabla 1) y se aplicó al Gerente general, gerente administrativa, asistente administrativa y a los técnicos de audio, iluminación y de video. En la siguiente tabla, se presenta la información de tiempos y personas entrevistadas.

Tabla 1. Fuentes de Información

Objetivo	Persona(s) Entrevistada(s)	Instrumento entrevista	Fecha Entrevista	Duración
Conocer la empresa y las oportunidades de mejora desde los procesos de gestión de recursos humanos.	Gerente General	Anexo A	Noviembre 4 de 2019	40 minutos
Identificar el estado actual de los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección y evaluación de desempeño para la empresa <i>Show On Time S.A.S.</i> .	Gerente General y Gerente Administrativa	Anexo B	Noviembre 4 de 2019	40 minutos
Identificar el estado actual de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño en la empresa <i>Show On Time S.A.S.</i>	4 empleados entrevistados de manera individual (asistente administrativa, y técnicos de audio, iluminación y de video)	Anexo C	Noviembre 7 de 2019	60 minutos (15 minutos por cada empleado)
Diseñar los cargos que requiere la empresa <i>Show On Time S.A.S.</i>	Gerente General y Gerente Administrativa	Anexo D	Noviembre 11 de 2019	50 minutos
Conocer las funciones que desempeña de cada uno de los colaboradores de la empresa <i>Show On Time S.A.S.</i>	4 empleados entrevistados de manera individual (asistente administrativa, y técnicos de audio, iluminación y de video)	Anexo E	Noviembre 18 de 2019	60 minutos (15 minutos por cada empleado)

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Fuentes secundarias.

Como fuentes secundarias, se realiza una revisión documental que tenga la organización relacionados con los procesos de gestión de recursos humanos como hojas de vida, contratos, y comprobantes de pago de nómina, que permitan dar aporte a la descripción de cada uno de los procesos. Adicionalmente, se revisan publicaciones especializadas en gestión de recursos humanos que permitan dar una guía teórica para sustraer información que será usada para los resultados de este trabajo.

4.3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se siguieron las siguientes fases:

Fase 1: Se realizaron entrevistas al gerente general, a la gerente administrativa, y a los empleados con el fin de establecer un panorama de la situación actual en la empresa e identificar los procesos de gestión de recursos humanos orientados al diseño de cargos y estructura de procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, debido a que no están estipulados en ningún documento formal.

Fase 2: Se construyó una propuesta inicial de diseño y estructura de los procesos de gestión de recursos humanos (mencionados anteriormente) de la empresa, teniendo en cuenta los hallazgos en la descripción de la situación actual.

Fase 3: Se realizó una tercera visita a Show On Time S.A.S., para entrevistar al gerente general, a la gerente administrativa y a los empleados para recopilar las tareas y actividades realizadas por el personal técnico que realiza labores en los eventos y la asistente administrativa. La anterior información se recolectó para el proceso de los perfiles del cargo.

Definidos los perfiles de cargo, se procedió a generar las propuestas para formalizar en la empresa los siguientes procesos de gestión de recursos humanos:

- Diseño de cargos
- Reclutamiento
- Selección
- Evaluación del desempeño

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1. La gestión de recursos humanos en la pequeña empresa.

Para algunos autores como López, Casique y Ferrer (2011), la eficiencia y eficacia de las pequeñas y medianas empresas requiere del aporte fundamental de las personas para el logro de sus objetivos. De allí que sea importante gestionar el recurso humano en este tipo de organizaciones. Díaz y León (2019) definen la gestión de recursos humanos (RRHH) como la gestión de las personas que forman parte de la organización, estableciendo que “las personas son el principal recurso del que disponen en las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad, ya que van a centrar toda su actividad en conseguir la satisfacción de los clientes” (p. 23).

Dicha definición no está muy distante de la presentada por Dessler y Varela (2011), quienes manifiestan que la administración de gestión recursos humanos hace referencia a las prácticas y a las políticas necesarias para darle manejo a los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial. Entre esas prácticas los autores resaltan las labores orientadas a reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Por su parte, Chiavenato (2017)

menciona que la gestión de RRHH es un campo de estudio relativamente nuevo, lo que conlleva a que esté atravesando profundas transformaciones. Su labor está en expansión, por lo cual es cada vez más estratégico y menos operativo. Para el autor, la gestión de RRHH “se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización” (p.96).

Aunque académicos y empresarios perciben y reconocen el recurso humano como una fuente importante de ventaja competitiva, estos no son gestionados adecuadamente, sobre todo en aquellas empresas que operan en el sector servicios, donde los empleados son la cara visible de la compañía frente a los clientes (Rodríguez, Granados, & Velandia, 2015). Para Rodríguez et al. (2015), la mayoría de los empresarios no comprenden la utilidad de gestionar el recurso humano, posiblemente porque no conocen sus procesos y por su percepción de no requerir que estos sean estructurados cuando la empresa es pequeña. De hecho, la mayoría de los procesos de RRHH en la Mypime se desarrollan de manera empírica e intuitiva, es decir, no están formalizados (p. 169).

De acuerdo con Añez y Nava (2009), López et al. (2011), y Rodríguez et al. (2015), los problemas que enfrentan las Mypimes en relación a la gestión del recurso humano son los siguientes:

- Falta de políticas, objetivos, estrategias y estructuras claras y adecuadas, lo cual impide la alineación de la gestión de RRHH con la estrategia empresarial.
- Precariedad de la tecnología y escasez de recursos económicos.
- Altos niveles de rotación de personal.
- Desconocimiento de la importancia de la gestión de RRHH y, por tanto, el incremento del uso de prácticas informales para su gestión.
- Fuentes costosas y poco confiables para la búsqueda de personal.
- Vinculación de personas a la organización que no cumplen el perfil del cargo.
- Falta de programas de formación y capacitación del personal.
- Escaso grado de profesionalización de la parte directiva.

En definitiva, la gestión de RRHH es importante porque está relacionado con el aporte efectivo de las personas para lograr las necesidades estratégicas de las organizaciones (Schuler, 1992; citado por Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016). De hecho, la gestión de RRHH puede considerarse una herramienta para lograr una ventaja competitiva, incluso para la pequeña empresa. Sin embargo, estos procesos en la pyme suelen ser informales, por lo que diversos académicos animan a que estas empresas los formalicen. Para Zehir et al (2016), la gestión de RRHH debe intentar armonizar sus estrategias, procesos y prácticas con las estrategias generales de las organizaciones, porque de no hacerlo permanece como un proceso operativo en la organización.

5.1.2. Procesos de gestión de recursos humanos.

Diversos autores han planteado cuáles son los procesos de gestión de gestión de recursos humanos que las empresas deberían tener formalizados en su gestión. García et al, (2010), por ejemplo, establecen cinco macroprocesos, cada uno compuesto de una serie de actividades a fin de generar valor en la organización. Estos macroprocesos son:

Organización y planificación del área de gestión de recursos humanos: Que busca la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión de recursos humanos, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización. Está integrado por los procesos de: planeación estratégica, políticas del área, marco legal, diseño y estructura de cargos.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización: Este macroproceso está relacionado con la vinculación y asimilación de las personas a la organización y a su alineación con la estrategia y cultura de la misma. Está compuesto por: requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

Compensación, bienestar y salud de las personas: Se orienta en desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados generando sostenibilidad dentro

de la organización. Posee como subprocesos: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral.

Desarrollo del personal: Tiene como objetivo el desarrollo de habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias. Hacen parte de él los procesos de: capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional, planes de carrera, evaluación del desempeño y monitoreo

Relaciones con el empleado: Pretende mantener las relaciones laborales empleado-patrono con miras a generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización. Vincula los subprocesos de: negociación colectiva y pacto colectivo, relaciones con el sindicato y creación y ruptura laboral.

Por su parte, Chiavenato (2017) establece una serie de objetivos que el área de RRHH pretende alcanzar, a los que asocia procesos generales y subprocesos para darles cumplimiento, lo cuales se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2 Objetivos, procesos y subprocesos del área de Gestión de Recursos Humanos

OBJETIVO	PROCESO	SUBPROCESOS
1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.	Previsión de personas	Reclutamiento Selección Planeación de RRHH
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.	Retención de personas	Remuneración Prestaciones Higiene y seguridad industrial Relaciones sindicales
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.	Organización de personas	Diseño de puestos Análisis y descripción de puestos Evaluación de desempeño
4. Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.	Desarrollo de personas	Capacitación Desarrollo de personal Desarrollo organizacional
5. Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización.	Evaluación de personas	Banco de datos Controles Sistemas de información

Fuente. Elaboración de las autoras con base a Chiavenato (2017)

Para efectos del presente documento, se ahonda en las actividades de diseño y estructura de procesos de reclutamiento, selección de personal y evaluación de desempeño, las cuales se exponen a continuación:

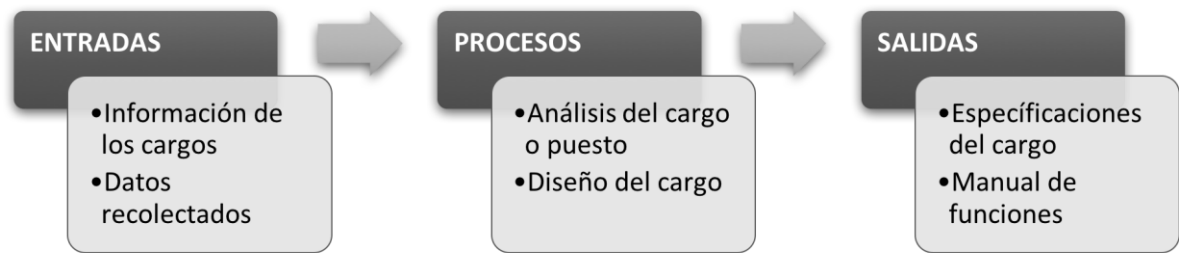
5.1.2.1. *Análisis y diseño de cargos.*

Para García et al (2010) el análisis y el diseño del cargo consiste en:

... describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades; las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo desarrolla la organización sus funciones, como asigna las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de los oficios y las relaciones de comportamiento organizacional, comportamiento humano y motivación que busca optimizar el desempeño humano y aumentar la productividad empresarial (p. 34)

Los autores explican que este proceso posee dos componentes importantes: el análisis del cargo y el diseño del cargo. El primero hace referencia a la descripción de las funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto. El segundo está relacionado con la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, brindando como consecuencia las especificaciones del puesto. Para García et al. (2010), “ambos componentes se verán reflejados en lo que se conoce como manual de funciones, el cual contribuye al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización” (p. 35). En la figura 1 se observa el proceso de análisis y diseño de cargos.

Figura 1 Proceso de análisis y diseño de cargos



Fuente. Tomado de García et al. (2010, p. 35)

Esta definición de García et al. (2010), es coincidente con la de Chiavenato (2017) quien expone que la descripción del cargo es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, mientras que las especificaciones del cargo proporcionan los requisitos para su ocupante. La descripción del cargo detalla de manera impersonal su contenido; entretanto que las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

5.1.2.1.1. *El análisis y diseño de cargos en las pymes.*

Rodríguez (2012) presenta un comparativo sobre la descripción y el análisis de cargos de las pymes en varios países. La autora muestra como Carrasco y Rubio (2007) presentan el caso de las pymes exitosas en España donde existe una planificación y orientación a mediano y largo plazo de las tareas con procedimientos

predeterminados. Estas tareas están formalizadas, facilitan la comunicación entre los empleados y la facilidad de los trabajadores para actuar con autonomía ante los problemas y participar en la toma de decisiones de la empresa.

Sin embargo, para el caso del Reino Unido, Kotey y Slade (2005, citado por Rodríguez, 2012) no encontraron evidencia del análisis de cargos en las pequeñas empresas. Según los autores, esta práctica es percibida como rígida y como el trabajo está en constante cambio, los empleados suelen crear sus propios cargos, pues en las pymes los colaboradores ejecutan gran variedad de tareas en comparación con las grandes empresas.

En el caso colombiano, Calderón (citado por Rodríguez, 2012) y Jaramillo (2005) encuentran que las Mipymes no cuentan con una descripción de los cargos formalmente definida; en pocas empresas existe un perfil estructurado de los cargos, el cual se basa en la experiencia del gerente o la persona encargada. Adicionalmente, aunque los empresarios son bastante conscientes de que deben efectuar este proceso, justifican el no tenerlo a causa de no contar con el personal, el tiempo, ni las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

Dicha perspectiva concuerda con el estudio realizado por Rodríguez et al. (2015), para identificar las prácticas de gestión humana en hoteles, bares y restaurantes (pequeñas empresas) en la ciudad Tunja. Según su estudio, pese a que los directivos de las empresas consultadas consideran que es fundamental la existencia

del análisis de cargos, ya que en este proceso se establecen los parámetros esenciales para el desarrollo adecuado del mismo, solo el 25% de las empresas encuestadas contenían un documento en relación con el análisis del cargo. En contraste, el 75% no contaban con dicho análisis, ya que consideran que “las labores son tan claras y sencillas que no se hace necesario tener un documento que presente las funciones y perfiles del cargo, pues todo se puede explicar de manera verbal” (p. 165). Frente a la descripción del cargo, las autoras ahondan en que “los empresarios buscan ciertas características en sus empleados que tienen que ver con valores y actitudes además del entrenamiento o conocimiento en actividades del cargo. En general, no existe inducción, las tareas y responsabilidades se aprenden en desarrollo del trabajo” (p. 170).

De esta manera, se puede inferir que los directivos reconocen la importancia de la descripción y análisis de cargos en las Mypimes, pero son pocas las Mypimes que realmente lo llevan a cabo.

5.1.2.1.2. Factores que influyen en el diseño de cargos.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) mencionan que el diseño del cargo suele estar influenciado por tres factores importantes: estrategia empresarial, estructura y análisis del flujo del trabajo.

Estrategia empresarial: Es definida por Hill y Jones (2009) como un “conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (p. 3). Para Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III (2012), la estrategia empresarial la definen como “las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p. 4). Estos autores enuncian que este concepto es la respuesta a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar?, la cual sigue a cuestionamientos como ¿Cuál es nuestra situación actual? y ¿Hacia dónde queremos ir? Pretender darles respuesta a estos interrogantes, implica formular y ejecutar una estrategia que lleve a la organización a la dirección deseada, involucrando la elaboración de un plan que exprese acciones competitivas. Teniendo en cuenta esto, el diseño de cargos debe contribuir a como se piensa la estrategia empresarial, para lograr su cumplimiento.

Estructura organizacional: Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh (2016) la definen como “la manifestación del pensamiento sistemático” (p. 456). Los autores amplían este concepto aclarando:

La organización está compuesta de elementos, relaciones entre los elementos y la estructura de relaciones como una generalidad que compone una unidad. La estructura es una alta combinación de las relaciones entre elementos organizacionales que forman la filosofía de existencia de la actividad organizacional. (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456).

Schine (citado por Ahmady et al, 2016) determina tres dimensiones desde cuales analizar las relaciones estructurales, las cuales son:

- Dimensión de la jerarquía: muestra los rangos relativos de unidades organizativas por un método similar de organigrama.
- Dimensión funcional: muestra diferentes trabajos desarrollados en la organización.
- Dimensión de inclusión: la distancia cercana o lejana de cada persona en la organización al núcleo central de la organización.

Betancourt y Morris (2000) expresan que una de las tareas de la dirección es organizar los recursos para que faciliten las actividades de los procesos, lo que provoca que se gesten dos acciones importantes: la identificación de actividades y su división entre los miembros de la organización (diferenciación) y la coordinación entre las distintas actividades (integración).

Con base a esto, Betancourt & Morris (2000) destacan la importancia de la estructura, y utilizan este término para referirse a la manera en la cual “se ordenan formalmente las unidades de organización para lograr de la mejor manera los propósitos institucionales clave, como son la visión, la misión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias” (p. 3). La estructura establece qué características como el número de niveles de toma de decisiones, centralización y

descentralización de las mismas, la forma en que se agruparán las actividades en cargos, secciones y departamentos y qué tipo de departamentalización resulta conveniente.

Flujos de trabajo: Gómez-Mejía et al. (2016), los considera como “la forma de organizar el trabajo para lograr los objetivos de producción y prestación de servicios de la organización” (p. 50). Los autores manifiestan que en el análisis de los flujos de trabajo se busca cómo añadir valor a los actuales procesos empresariales mediante el trabajo, ya que este evoluciona constantemente a partir de las necesidades que se originan en el consumidor. Su labor central es asegurarse que cada tarea de la organización se recibe como un *input*, el colaborador le añade valor y se la transfiere a otro. De esta manera, el análisis del flujo de trabajo ayuda a mejorar la coordinación de las actividades entre los empleados (Gómez-Mejía et al, 2016).

El análisis de los flujos de trabajo puede poner de manifiesto que algunos pasos o tareas pueden combinarse, simplificarse, o incluso eliminarse. En algunos casos, el resultado puede llevar a la reorganización del trabajo en equipos –prescindiendo del trabajador individual–, para favorecer una mayor creación de valor (Gómez-Mejía et al, 2016).

5.1.2.1.3. Enfoques para el diseño del cargo.

Gómez-Mejía et al (2016) proponen cinco enfoques para realizar el diseño del cargo, los cuales son: simplificación del trabajo, ampliación del trabajo, rotación del trabajo, enriquecimiento del trabajo y diseño del trabajo en función de equipo:

Simplificación del trabajo: Gómez-Mejía et al (2016) aclaran que la simplificación del trabajo supone que el trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Esto puede proporcionar que la mano de obra se emplee eficazmente para producir una gran cantidad de productos estandarizados. No obstante, aunque la simplificación del trabajo puede ser eficiente en un entorno estable, es menos eficaz en entornos cambiantes en el que los consumidores demandan productos personalizados de alta calidad.

Los autores afirman que la simplificación del trabajo puede conllevar a altos niveles de rotación de trabajadores y a bajos niveles de satisfacción; incluso, los profesionales de niveles superiores sujetos a este enfoque pueden acabar estando tan especializados en sus tareas que no alcanzan a ver cómo afecta su trabajo al producto o servicio total de la organización, provocando que haya trabajos muy bien elaborados que no tienen ningún valor para el consumidor final (Gómez-Mejía et al, 2016).

Ampliación del trabajo: Gómez-Mejía et al (2016) exponen que el enfoque de ampliación y la rotación del trabajo es utilizado para volver a diseñar los cargos, reduciendo la fatiga y el aburrimiento de los trabajadores que realizan un trabajo

simplificado y altamente especializado. La ampliación del trabajo aumenta las tareas de un trabajo combinándolas con actividades complementarias. Los autores utilizan el siguiente ejemplo con miras a ilustrar este enfoque: “los trabajadores, cuyo trabajo especializado consiste en poner las alfombras en el suelo del coche pueden ampliar su trabajo para incluir tareas adicionales como la instalación de los asientos o del cuadro de mandos” (Gómez-Mejía et al, 2016, p. 62).

Rotación del trabajo: Gómez-Mejía et al (2016) expresan que la rotación del trabajo hace que los trabajadores se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo. Nuevamente pone como ejemplo al trabajador que se desempeña en una cadena de montaje de automóviles, donde el colaborador, cuyo trabajo consista en instalar alfombras ahora puede cambiar de tarea periódicamente a otro módulo donde sólo instalará los asientos en el coche y posteriormente pase a otro módulo en el que instalará cuadros de mando. A lo largo de un día de trabajo en la cadena de montaje el trabajador ha cambiado de tarea por intervalos de tiempo.

Bajo la óptica de los autores, la ampliación y la rotación de trabajos tienen limitaciones porque estos planteamientos se centran fundamentalmente en eliminar los aspectos menos motivadores del trabajo (Gómez-Mejía et al, 2016).

Enriquecimiento del trabajo: Este enfoque de diseño del cargo es catalogado por Gómez-Mejía et al (2016) como la aplicación de estrategias para hacer que los

trabajos sean más interesantes y mejorar la motivación de los colaboradores, debido a que una tareas especializadas de forma que una persona sea la responsable de la producción de un servicio o producto completo, ofreciendo más oportunidades de autonomía y retroalimentación, por lo cual, el trabajador tiene más capacidad para tomar decisiones acerca de la programación del trabajo, la determinación de los métodos y la valoración de la calidad.

En lugar de que la gente trabaje en uno o más módulos de una cadena de montaje, se abandona todo el proceso de la cadena para permitir que cada trabajador desarrolle todo el producto... El enriquecimiento del trabajo amplía tanto la dimensión horizontal como la vertical de un trabajo (Gómez-Mejía et al, 2016, p. 62).

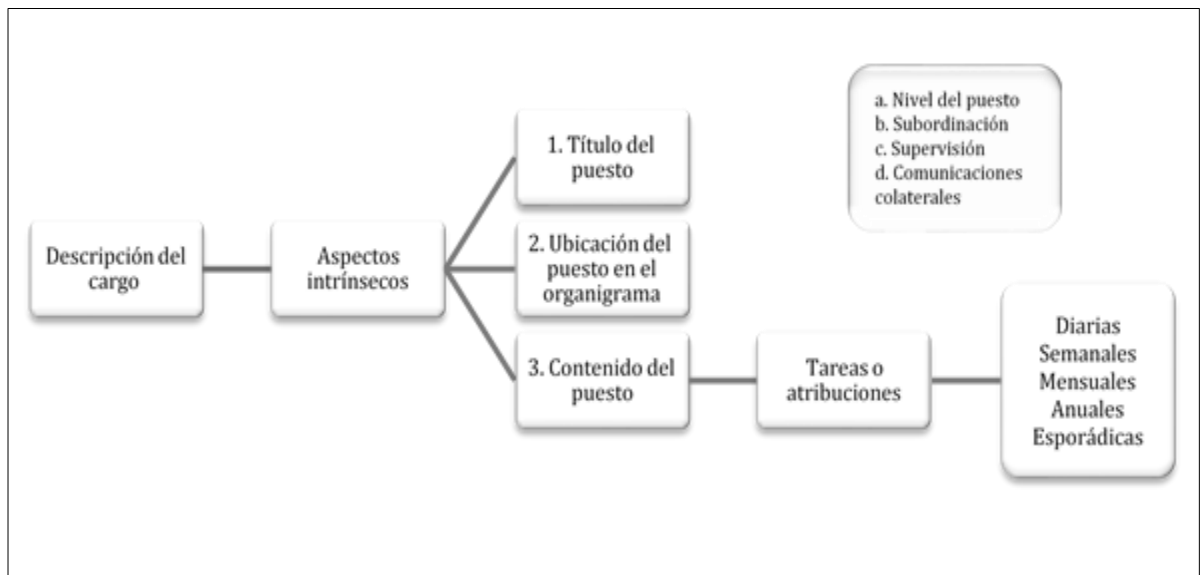
Las limitaciones de este enfoque están dadas en la disponibilidad de tecnología productiva y la capacidad de los empleados que fabrican el producto o servicio.

Diseño del trabajo en función de los equipos: Gómez-Mejía et al (2016) expresa que este enfoque el trabajo se diseña para un equipo, más no para una persona, el cual, debe realizar una tarea completa. Los equipos se caracterizan por tener miembros de diferentes formaciones, ellos deciden cómo van a realizar el trabajo, asumen la responsabilidad de dirigirse a sí mismos, al igual que define quiénes son sus nuevos miembros, además de gestionar su propio presupuesto. “El diseño del trabajo en función de equipos se ajusta mejor a estructuras organizativas planas y sin fronteras” (Gómez-Mejía et al, 2016, p. 62).

5.1.2.1.4. Descripción de cargos.

Chiavenato (2017) enuncia que la descripción de cargos es un proceso en el que se deben enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo que lo diferencia del resto de cargos de la organización. Es aquí donde se detallan las atribuciones o tareas del cargo (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Se refiere a una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del cargo, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (p. 194). En la figura 2 se detalla el contenido de la descripción de cargos.

Figura 2 Alcance de la descripción cargos

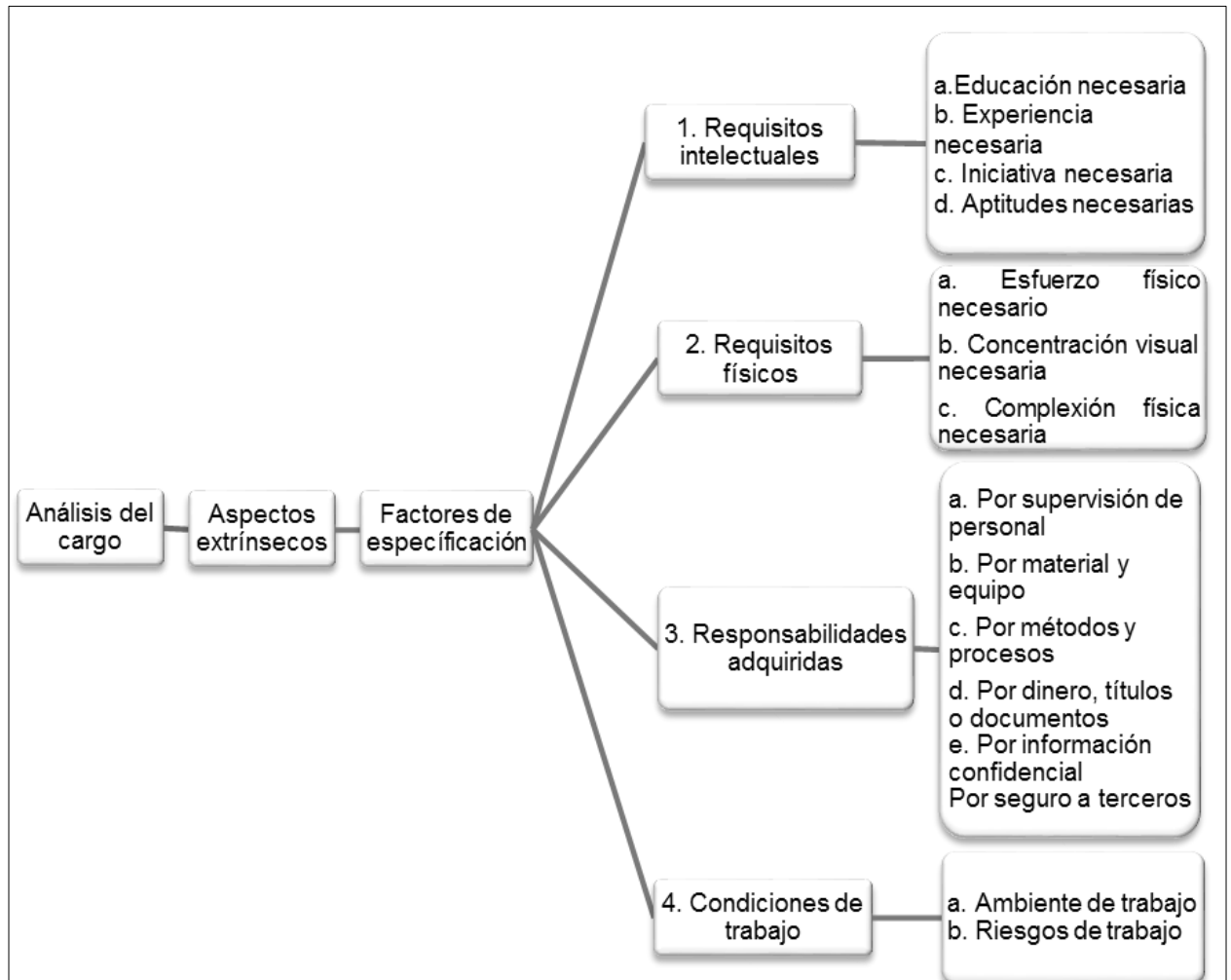


Fuente. Tomado de Chiavenato (2017)

5.1.2.1.5. Estructura de análisis de cargos.

Chiavenato (2017) manifiesta que mientras la descripción de cargos se ocupa por el contenido del puesto, el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para su adecuado desempeño. El análisis de cargos generalmente se concentra en cuatro tipos de requisitos (ver figura 3): requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades que adquiere y condiciones de trabajo.

Figura 3 Alcance del análisis del cargo



Fuente. Tomado de Chiavenato (2017)

5.1.2.1.6. *Métodos para la descripción y análisis de cargos.*

Chiavenato (2017), Gómez-Mejía, et al (2016), García, et al, (2010) y González (2015) coinciden que los métodos más utilizados para la descripción y análisis de cargos suelen ser: observación directa, cuestionario, entrevista o métodos mixtos.

Observación directa: González (2015) la describe como la observación a la persona en su puesto de trabajo, con el objetivo de recoger datos cualitativos acerca de las tareas realizadas, que luego serán registradas en la “hoja de análisis de puestos”. Este método brinda información sobre métodos de trabajo, movimientos ejecutados, comunicación verbal y no verbal utilizada, uso de herramientas o maquinaria, tiempos dedicados a cada tarea, ergonomía, periodos de permanencia en determinadas posturas corporales, etc.

Este método es beneficioso en cargos de naturaleza repetitiva, que se ejecutan tareas similares de manera cíclica, habitualmente tareas que permiten destrezas manuales o el instrumento de instrucciones simples. Este método no es adecuado cuando el cargo involucra actividades mentales difíciles de evaluar o que siendo simples, no están formados por acciones físicas repetitivas (González, 2015).

Llanos (2005, citado por García, et al, 2010) explica que la observación puede ser de dos tipos: controlada, la cual es realizada bajo condiciones específicas manipulando algunas variables que influyen en el desarrollo del trabajo; y natural,

en la que no se manipula ninguna variable, así quien ocupa el cargo desarrolla sus actividades bajo condiciones normales y cotidianas. La observación debe centrarse en describir los comportamientos observables sin darles ningún tipo de interpretación o calificativo.

Cuestionario: García, et al, (2010) manifiestan que este método consiste en la elaboración de un cuestionario con una serie de preguntas a las que el trabajador debe responder. No obstante, no hay posibilidad de retroalimentación por parte del analista o el empleado en el proceso de interpretación de las funciones descritas, por lo cual es un método utilizado cuando se tienen muchos empleados en el mismo cargo.

González (2015) dice que el cuestionario presenta diferentes grados de estructuración en función del tipo de preguntas realizadas, ya que este puede ser estructurado, abierto o mixto.

El cuestionario estructurado hace referencia a una serie de preguntas cerradas, donde el trabajador se limita a marcar las respuestas que se ajustan a su caso, pero no puede añadir ninguna información. “Los cuestionarios estructurados recogen sobre todo información cuantitativa y que se puede ordenar en una escala” (González, 2015, p. 85). En el cuestionario abierto las preguntas no tienen respuestas predeterminadas, sino que son abiertas a fin de que el trabajador pueda explicar todo lo que considere pertinente, facilitando el proceso de recolección de

información de carácter cualitativo, pero resulta muy difícil trabajar con los datos una vez recopilados. El cuestionario mixto es un formato intermedio, que combina ambos tipos de preguntas, predominando generalmente las cerradas, pero permitiendo la recogida de información cualitativa (González, 2015, p. 86).

Entrevista: Chiavenato (2017) califica este método como el más flexible y productivo. El autor considera que la entrevista permite obtener información sobre todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos. Ésta permite cruzar la información de ocupantes de otros cargos similares para verificar discrepancias en la información o contrastar la información con el supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones.

La entrevista se realiza por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante o los ocupantes del cargo y/o con su jefe inmediato de manera individual o grupal, lo que garantiza una interacción directa entre analista y empleados, facilitando la resolución de dudas, basándose en los mecanismos de colaboración y participación (Chiavenato, 2017).

González (2015) establece que la entrevista puede ser estructurada o no estructurada. Desde su perspectiva, la entrevista estructurada presenta un guion definido previamente y permite asegurarse que su lectura e interpretación posterior sea más fácil; por otro lado, la entrevista no estructurada es más intuitiva, pues

implica citarse con las personas involucradas y solicitar información del cargo, por lo que a medida que la persona va hablando, se puede profundizar en aspectos que se consideren más oportunos, pero todo se realiza de forma espontánea y sobre la marcha.

García, et al, (2010) afirman que entre las limitaciones principales de este método están la distorsión de la información por falta a la verdad de parte del ocupante del cargo o un simple malentendido con su entrevistador. El personal puede interpretar la entrevista como una evaluación de desempeño que podría afectar su remuneración, es por ello que podrían exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras, de ahí que obtener información válida pueda ser un proceso lento y difícil.

Métodos mixtos: Chiavenato (2017) aclara que cada método de análisis de cargos posee ciertas ventajas y desventajas, por lo cual, a fin de neutralizar los puntos débiles y fortalecer aún más sus puntos fuertes, la mejor opción es utilizar métodos mixtos, que se trata de combinaciones de dos o más métodos de análisis, que deben considerar las particularidades de la empresa, como los objetivos del análisis y descripción de cargos, el personal disponible para la tarea, etc.

5.1.2.2. Reclutamiento y selección.

5.1.2.2.1. Reclutamiento y selección en pymes.

Calderón (2011, citado por Rocha y Rodríguez, 2015) señala que las Pymes presentan una serie de dificultades en relación con la administración de personal, debido a una concepción funcionalista y reduccionista de la gestión de los recursos humanos, bajo el supuesto que cumplir con las responsabilidades básicas del área, contribuye al mejoramiento de la competitividad de la organización. Esto ocasiona que se caiga recurrentemente en actividades operativas que impide dimensionar un plan estructurado a largo plazo que genere valor para la compañía.

Estas dificultades se pueden percibir en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Rocha y Rodríguez (2015) explican que, a pesar de las condiciones actuales del mercado laboral colombiano, las cuales resultan ser bastante beneficiosas para la demanda de mano de obra, no se lleva a buen término esta tarea por las inversiones en esfuerzo, tiempo y dinero que se deben realizar, especialmente si se buscan trabajadores especializados. Las autoras ahondan diciendo que la elección poco satisfactoria del aspirante tiene que ver con que frecuentemente no se cuenta con un proceso estructurado, y tampoco se tiene claro cuáles son las necesidades inmediatas del cargo y la empresa, generando inconvenientes como nombramientos provisionales, contrataciones apresuradas, y poca publicidad en los perfiles de las vacantes.

En concordancia con lo anterior, para Atalaya (2001, citado por Rocha y Rodríguez, 2015) el proceso de selección en las pymes carece de eficiencia porque se maneja como un evento aleatorio o improvisado, que concluye en la mayoría de las ocasiones con la contratación de aspirantes recomendados por encima de candidatos más aptos y convenientes.

Sin embargo, este suceso no solo obedece a las pymes colombianas. Camarena y Saavedra (2018) hacen un estudio a 300 empresarios del Distrito Federal, donde encuentran que menos de la mitad de las empresas (44%) manifestaron aplicar el proceso de reclutamiento y selección, lo que implica que el 56% de los encuestados no lo ejecuten, recurriendo constantemente a las recomendaciones de conocidos y parientes. En el sur del continente, Furlong (2016) encuentra que varias empresas familiares en Córdoba (Argentina), no cuentan con políticas de reclutamiento y selección definidas, y aquellas que si las tienen, suelen no ceñirse a las políticas definidas ya que en ocasiones por órdenes de los directivos deben saltarse pasos y actividades establecidas para poder elegir personas no tan idóneas para los cargos.

... En ciertas circunstancias, en la participación del proceso de reclutamiento los postulantes deben competir con algunos familiares, y al evidenciarse las facilidades que se les brindan a estos se genera un clima de animosidad y una percepción en el público que lo predispone y

lo ubica en una situación crítica respecto a su percepción de la empresa (Furlong, 2016, p. 30).

Entre las personas entrevistadas hay quienes defienden los procesos de selección donde se privilegian amigos, familiares y conocidos, porque al estar dirigida por la familia, debe ser ella (la familia) en primera instancia quien propenda por un buen desempeño de la compañía y en este caso, el profesionalismo de sus colaboradores pasa a un segundo plano (Furlong, 2016).

Partiendo de la base de que el 70% de las pymes en América Latina es de carácter familiar (Loidi, 2017), Furlong (2016) sugiere que las empresas dirigidas por la tercera generación (que suelen no pertenecen a la categoría pyme) poseen políticas explícitas y materializadas de reclutamiento y selección, y un 16,6% de las empresas encuestadas que poseen directivos de primera y segunda generación están intentando a través de diversas actividades evitar la colocación arbitraria para pasar de un estado paternalista a un estado de profesionalización.

5.1.2.2.2. Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento es definido por García, et al. (2010), como el proceso que busca captar a los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo a los requerimientos o los perfiles suministrados en la requisición a partir de un método de comunicación que debe ser efectivo, es decir,

es “el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales y anticipadas por la organización” (García, et al, 2010, p. 56).

Esta definición es similar a la de Porret (2010), que define dicho proceso como:

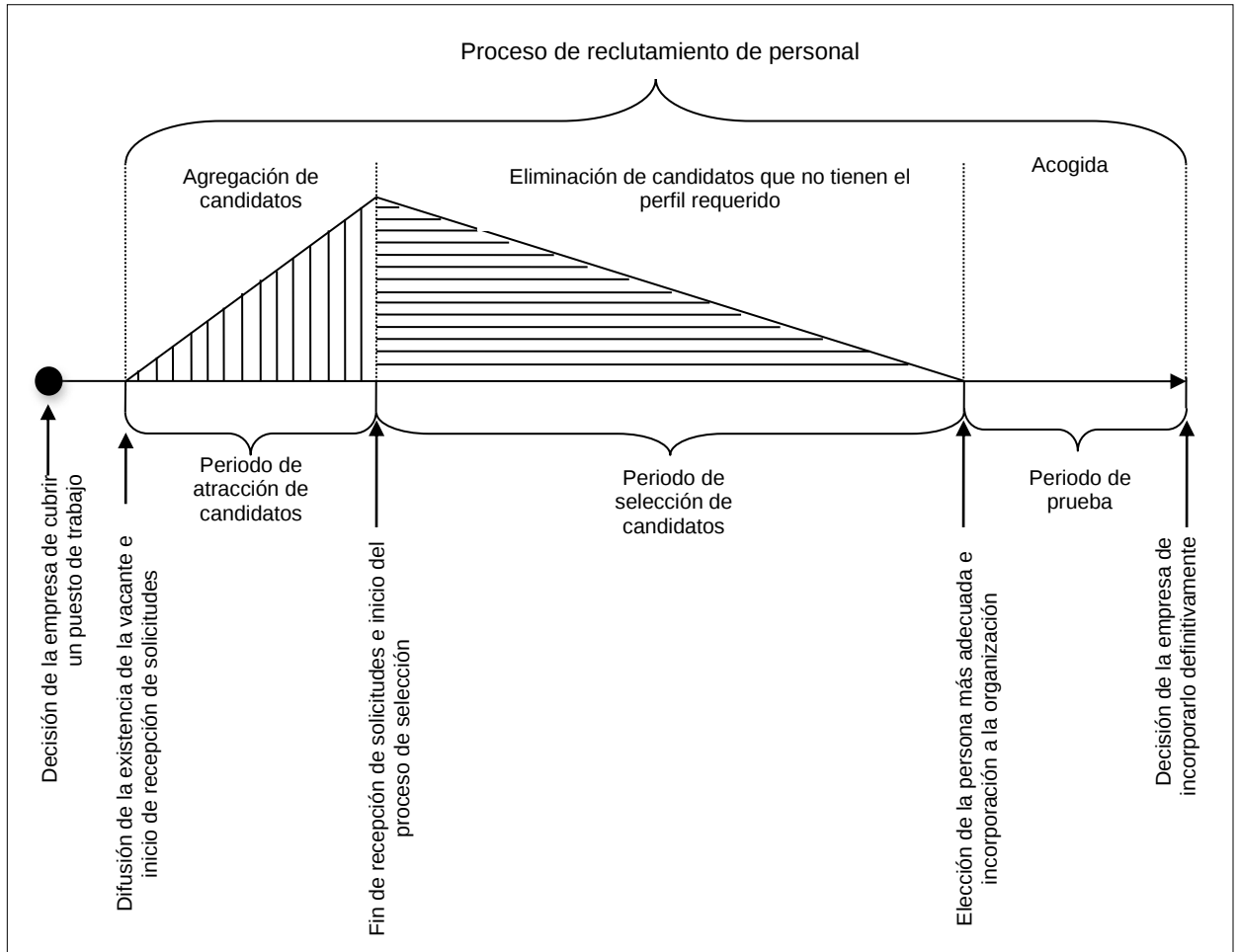
El conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer el mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección (p. 149).

Dessler y Varela (2017), Chiavenato (2017) y Porret (2010) aclaran que es necesario que el número de posibles candidatos que reúnan los requisitos, en principio idóneos, supere en gran cantidad los cargos a cubrir, porque de no ser así la elección del colaborador se reducirá a la mera contratación de quien postuló. Mientras que Porret (2010) opina que esta situación de pleno empleo hoy ya no se evidencia, Dessler y Varela (2017) ilustran que a pesar de las altas tasas de desempleo de los países, los ejecutivos de manufactura se están enfrentando en la actualidad de una escasez moderada a una escasez severa de mano de obra, a causa de que los cargos industriales requieren cada vez más alta tecnología y operarios con conocimientos en matemáticas y ciencias, que muchos aspirantes no tienen.

Dessler y Varela (2017) estiman al reclutamiento eficaz como un proceso que no es fácil de lograr, porque “en primer lugar, algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del cargo. En segundo lugar, el reclutamiento depende de temas ajenos como las escalas salariales. En tercer lugar, las leyes laborales determinan lo que el empleador puede hacer” (p. 79).

Por otro lado, Porret (2010) explica que algunos autores toman el proceso de reclutamiento como un todo compuesto por varias fases desde la atracción de candidatos, selección e integración; mientras otros autores separan el proceso de reclutamiento del proceso de selección. Para efectos del presente documento, estos procesos se separan para poder analizar a profundidad cada uno, no obstante, se cita la figura 4 expuesta por Porret (2010), con la cual explica en grandes rasgos de que se trata los procesos de reclutamiento y selección, donde en primera instancia busca atraer a todo el talento posible para ocupar las vacantes de las diversas organizaciones, y en segunda instancia depura y elige quien se ajusta a las necesidades existentes.

Figura 4 Sinopsis del proceso de reclutamiento de personal



Fuente. Tomado de Porret (2010)

5.1.2.2.2.1. Definición de las técnicas de reclutamiento

Chiavenato (2017) sostiene que se debe diagnosticar y localizar las fuentes de recursos humanos para influir en ellas a través de diversas técnicas de reclutamiento, ya que los candidatos pueden estar empleados (en alguna organización) o disponibles (desempleados). Puntualiza en que los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo), estos candidatos pueden encontrarse dentro de la organización o por fuera de ella, generando que haya dos mecanismos de reclutamiento: interno y externo

Fuentes internas: Porret (2010) hace notar que las postulaciones no solo deben venir del exterior, los procesos de reclutamiento deben incluir el personal ya incorporado en la organización. Chiavenato (2017) afirma que a través del reacomodo de los RRHH pueden surgir ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

Porret (2010) establece como ventajas del reclutamiento interno que los empleados al conocer las normas generales de la organización, acortan el proceso de selección porque se puede determinar más rápidamente si cumple con el perfil del cargo o no, además de generar ahorro de tiempo en inducción y capacitación, rentabilizando al máximo las inversiones por formación.

Este tipo de reclutamiento disminuye el riesgo de rechazo, fracaso o inadaptación por parte del colaborador, disminuye los gastos de reclutamiento y selección y permite afianzar un buen clima laboral al darle posibilidades de promoción y desarrollo a los colaboradores (Porret, 2010, p. 153). Finalmente, Porret (2010) señala como ventaja el poder mantener la masa salarial, puesto que, si se tiene que acudir al mercado externo, la empresa tendría que adaptarse a la situación imperante en materia de salarios.

Como posibles desventajas, Porret (2010) menciona que una política encaminada únicamente a la selección de “puertas hacia adentro” puede ocasionar la colocación de “amigos” y “parientes” en cargos con los que no cumplen con el perfil, creando ambiente de favoritismos y de grupos de intereses que en buena parte de las ocasiones resulta difícil de gobernar y afectando gravemente el rendimiento. Adicionalmente, la falta de nuevo conocimiento en la organización con experiencia en otras culturas de empresa hace que se vaya encerrando cada vez más en sí misma la organización y tienda a dejar de ser dinámica.

Dessler y Varela (2017) citan como fuente interna de reclutamiento la recontractación, resaltando como ventaja que ya se conocen a los antiguos trabajadores, además ya están familiarizados con la organización. No obstante, es probable que los empleados que ya se fueron una vez regresen con actitudes poco positivas, para ellos sugieren que se indague previo a la contratación, qué

estuvieron haciendo durante su ausencia y cómo se sentirían por reingresar a la organización.

Fuentes externas: Dessler y Varela (2017) consideran que el reclutamiento externo se origina cuando las organizaciones no encuentran entre sus colaboradores el perfil que requieren para un cargo específico o simplemente toman por diversas razones la decisión de contratar alguien ajeno a la organización.

Para Porret (2010) entre las ventajas que posee este tipo de reclutamiento están: el ingreso de personal con nuevas actitudes y energía que contribuya al mejoramiento del clima organizacional, los nuevos colaboradores son generalmente más moldeables y flexibles que los trabajadores que ya están adaptados a la organización y el acceso a nuevo conocimiento, nuevas metodologías, nuevas ideas y modelos diferentes de organización. Chiavenato (2017) confluye con Porret (2010) en este último punto, cuando agrega que mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.

Chiavenato (2017) enumera como otros puntos fuertes la renovación y el enriquecimiento de los RRHH y ahorro en los gastos de capacitación. El autor estima que hay renovación y enriquecimiento de los RRHH porque a través de los procesos de selección se busca candidatos que estén mejor capacitados y tengan mejor desempeño, elevando el nivel de mano de obra de la organización. También,

en relación con los gastos de capacitación, el autor considera que hay un aprovechamiento inmediato de las inversiones en capacitación de otras organizaciones en los candidatos o que ellos han realizado en sí mismos, evitando que estas inversiones corran por cuenta de la empresa.

Como posibles desventajas, Chiavenato (2017) advierte que el reclutamiento externo es generalmente más tardado y costoso que el reclutamiento interno, además de gestarse la posibilidad de que se creen de barreras internas, ya que los empleados se pueden sentir frustrados por no ver posibilidades de ascenso o desarrollo al interior de la organización.

Porret (2010) y Chiavenato (2017) coinciden en el riesgo de fracasos y en los posibles desequilibrios salariales de este tipo de reclutamiento, pues los candidatos contratados son desconocidos y nada garantiza su permanencia dentro de la organización, por lo que cobra relevancia los periodos de prueba. Al mismo tiempo el dictado de la oferta y la demanda en el mercado del trabajo puede determinar el salario de algunos cargos que no se ajustan a lo propuesto por la organización.

Algunas fuentes para el reclutamiento externo son:

- Reclutamiento informal y el mercado laboral oculto: Dessler y Varela (2017) afirman que muchas o la mayoría de vacantes que se crean, quedan disponibles, ya que los empleadores no perciben la necesidad de ocuparlas

hasta que se encuentran fortuitamente con las personas idóneas para otorgarles el cargo.

- Reclutamiento por internet: Porret (2010), Dessler y Varela (2017) hablan de cómo esta fuente ha empezado a convertirse en la predilecta de reclutadores y aspirantes, generando una oferta creciente de portales web de empleo, al igual que muchas organizaciones y empresas de reclutamiento y selección han creado al interior de sus páginas web espacios donde publican sus anuncios y permiten el registro y postulación de los aspirantes. Por esta razón, los proveedores de estos servicios buscan optimizar los resultados del reclutamiento en línea.

Porret (2010) resalta la agilidad y la economía de este proceso, al igual que las facilidades que genera en el momento de efectuar test, pruebas de idiomas y videoconferencias.

Por su parte, Dessler y Varela (2017) exponen la selección inteligente automatizada de los currículos como una nueva tendencia, pues anteriormente los empleadores utilizaban programas de seguimiento de aspirantes en línea, para identificar los candidatos con base en palabras clave o frases en los currículos. No obstante, esta táctica no aseguraba la elección de los candidatos más idóneos para el cargo, por lo cual, esta nueva herramienta de búsqueda trata de entender mejor las

preferencias laborales de los candidatos, ya que tiene en cuenta aspectos como la historia del individuo o preferencias en la vida laboral.

- Las redes sociales: Aunque esta fuente se puede incluir dentro del reclutamiento en internet, Dessler y Varela (2017) la separan por tener características particulares. Los autores expresan que los tableros de anuncios se están migrando hacia las redes sociales como Facebook y LinkedIn, debido a que las vacantes publicadas en otros medios no estaban recibiendo suficientes postulantes que se ajustaran a las descripciones de los cargos, pero ahora los reclutadores exploran diferentes medios sociales e incluso publicaciones de competidores, que les permite encontrar aspirantes que posiblemente ni siquiera estén buscando empleo.

En línea con esto, los escritores afirman que los reclutadores también buscan a candidatos pasivos, es decir, gente que no busca empleo de forma activa, a través de sitios como LinkedIn. También, algunos reclutadores utilizan la función de búsqueda de amigos de Facebook y Twitter a fin de obtener información sobre candidatos reales y potenciales y algunas organizaciones como Deloitte & Touche pide a algunos de sus colaboradores que suban videos breves a YouTube describiendo sus experiencias con el objetivo de atraer más postulantes.

Esta fuente posee como ventajas que generan más respuestas y postulaciones con mayor rapidez, en menor tiempo y a menor costo que cualquier otro método. Sin

embargo, las personas mayores y algunos grupos de bajos recursos económicos son menos proclives a utilizar estos medios con fines de búsqueda de empleo. Además, los empleadores terminan inundados de currículos.

- Anuncios: Porret (2010), Dessler y Varela (2017) se refieren a estos como los anuncios clasificados de la prensa, revistas profesionales o de negocios, que tienen un alcance local, nacional o global. Los autores precisan que esta fuente de reclutamiento ha ido perdiendo terreno en comparación con los anuncios de internet, sin embargo, sigue siendo de constante uso entre reclutadores y aspirantes. Para la contratación de estos servicios Porret (2010) sugiere informarse frente a los días que estas publicaciones logran tener mayor demanda para ampliar su impacto, aunque es necesario recordar que la divulgación durante estos días genera mayores costos.

Dessler y Varela (2017) subrayan la importancia de seguir la guía AIDA (atención, interés, deseo, acción) para la publicación de los anuncios. Expresan que quienes buscan empleo se sienten más atraídos por los anuncios que contienen mayor cantidad de información específica acerca del puesto de trabajo, por lo cual, recomiendan que, si el cargo posee muchas desventajas, se debe elaborar un anuncio realista.

- Agencias de colocación: Para Dessler y Varela (2017) hay tres tipos de agencias de colocación: a) agencias públicas operadas por el Gobierno

Nacional o Local, b) agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro y c) agencias de propiedad privada.

Porret (2010), Dessler y Varela (2017) describen a las agencias públicas como poco eficientes, burocráticas y con enfoque en el reclutamiento de personal poco calificado o las personas que están en categorías especiales, como los discapacitados o trabajadores mayores que no tienen perspectiva de emplearse fácilmente. Sin embargo, Dessler y Varela (2017) destaca como los Estados han convertido sus agencias locales, en talleres multiservicios donde los aspirantes y empleadores pueden encontrar servicios de capacitación, empleo y educación.

Frente a las agencias sin fines de lucro, Porret (2010) ahonda en la importancia de ellas, argumentando que las agencias de colocación de los colegios profesionales y asociaciones permiten reclutar en su generalidad personas jóvenes con un alto nivel académico o superior, y con cierta experiencia. Centros de formación profesional e institutos de enseñanza brindan acceso a personal joven sin experiencia, con formación media o técnica. En las universidades, escuelas técnicas y de negocios, se puede encontrar candidatos recién egresados, sin experiencia en algunos casos, pero con un alto nivel académico.

Sobre las agencias privadas, Dessler y Varela (2017) consideran que son fuentes importantes de personal de oficina, administrativo y gerencial, disminuye posibles errores de los procesos de contratación, por lo que pueden ser más efectivos. Entre

las razones para contratar estas agencias se encuentran: no poseer un departamento de RRHH que puedan llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección adecuados, cuando se requiera cubrir un puesto específico lo más pronto posible, cuando se desea poner en contacto con personas laborando en la competencia, entre otras.

Para efectos de este documento se incluye dentro de esta categoría las fuentes que Dessler y Varela (2017) denominan reclutadores ejecutivos y servicios de reclutamiento por encargo. Los reclutadores ejecutivos o también llamados cazatalentos atienden a organizaciones que buscan talentos para la alta gerencia, mientras que los servicios de reclutamiento por encargo ofrecen reclutamiento especializado para apoyar proyectos a corto plazo sin recurrir a gastos innecesarios.

- Ferias de empleo: Romero (2016) afirma que esta es una herramienta que está empezando a tener una acogida más masiva, donde las organizaciones acuden a ferias de trabajo en búsqueda de talento, ya sean organizadas por patrocinadores, estado, universidades o las mismas organizaciones. Es una oportunidad importante para publicitar su marca y atraer nuevos candidatos.
- Los recomendados y los que llegan espontáneamente: Dessler y Varela (2017) sostienen que la recomendación de empleados es una opción importante de reclutamiento, porque permite aumentar el número de candidatos y mejorar los índices de contrataciones. Además, resalta que esta fuente proporciona

información precisa de los candidatos recomendados porque se pone en riesgo la reputación del colaborador, y a los aspirantes les ofrece imagen más realista de lo que implica laborar en esa empresa. Porret (2010) difiere en este sentido, ya que infiere que la información que va a llegar esta distorsionada por tratar de vender una “maravilla humana”, a fin de que esta persona pueda acceder al cargo.

Dessler y Varela (2017) también perciben como una opción muy viable los aspirantes que llegan espontáneamente a la organización, que hace referencia a aspirantes profesionales y administrativos que realizan solicitudes de empleo, aún sin que se haya anunciado un cargo vacante. “En ocasiones, el simple hecho de colocar un letrero que diga “se solicita personal” en un lugar visible es una forma rentable de atraer a buenos aspirantes” (Dessler & Varela, 2017, p. 89). Los autores agregan que muchas empresas entrevistan brevemente a los aspirantes espontáneos, incluso si estos solo llegan a pedir información “en caso de que haya un cargo vacante en el futuro”.

Porret (2010) aconseja que en estos casos se utilicen formularios impresos a fin de canalizar las múltiples y variadas peticiones de entrevista “espontanea”, ya que la “información tiende a ser variopinta, pero no despreciable, dado que si se tiene ordenada, es bastante ágil al contacto y económico el proceso de reclutamiento” (p. 157).

- Reclutamiento en Universidades: Dessler y Varela (2017) arguyen que esta es una fuente importante para el reclutamiento de recién egresados profesionales y técnicos, que le permiten a los aspirantes y reclutadores obtener información útil de las condiciones del mercado laboral, la eficacia de los anuncios de reclutamiento en línea y tradicionales publicados por la organización.

Porret (2010) comenta que muchas organizaciones brindan la opción de realizar prácticas de carácter no laboral en ellas, mediante convenios con la universidad, colegios mayores o escuelas de formación profesional para estudiantes de los dos últimos años del ciclo formativo o carrera de manera temporal. Desde la perspectiva de Dessler y Varela (2017), los becarios o pasantes ofrecen relaciones de ganancia, porque “para los estudiantes implica la posibilidad de perfeccionar habilidades de negocios, aprender más acerca de los empleadores potenciales y descubrir sus preferencias (y aversiones) de carrera” (p. 89). De igual manera, las organizaciones se sirven de los estudiantes para hacer contribuciones útiles y evalúan a los becarios o pasantes como posibles empleados de tiempo completo.

- Finalistas en otros procesos de selección: Porret (2010) se remite a los procesos de selección donde si bien casi todos los finalistas reúnen las condiciones idóneas, algunos son descartados por nimiedades, ya que las organizaciones en ocasiones no cuentan con vacantes para aceptarlos a todos. Por lo cual, establece que es conveniente intentar “repescarlos” y situarlos en el proceso de reclutamiento de nuevo.

Reclutamiento mixto: Chiavenato (2017) expone que en la práctica, las empresas no utilizan únicamente el reclutamiento interno o externo, sino que hacen uso de ambos por ser complementarios, debido a que, por ejemplo cuando se hace reclutamiento interno surge la necesidad de cubrir la posición actual del colaborador, esta situación se repite hasta que en algún punto de la organización surge una vacante que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se elimine el cargo. Por otro lado, los empleados que fueron reclutados a través de medios externos, se les debe ofrecer algún desafío, oportunidad u horizonte de ascenso, ya que de no encontrarlos buscará suplirlos en otra organización.

Con el objetivo de amplificar las ventajas y disminuir o menguar las desventajas, las organizaciones recurren al reclutamiento mixto, el cual se aborda con tres procesos:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno:
Chiavenato (2017) establece que se recurre a esta fuente cuando los resultados de los procesos de reclutamiento externo no fueron los deseados, ya que la organización requiere de RRHH calificados a corto plazo, con perspectiva de generar transformaciones internas y al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, recurre a sus colaboradores existentes, en ocasiones sin considerar sus evaluaciones de desempeño.

- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo:
Chiavenato (2017) indica que en este caso se les da la prioridad a los trabajadores de participar en los procesos de reclutamiento para cubrir las vacantes existentes, pero de no hallarse candidatos internos que cumplan con el perfil, se opta por el reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Bajo este criterio, se categorizan los procesos de reclutamiento, donde las organizaciones se centran en llenar una vacante sin privilegiar los candidatos internos o externos. Chiavenato (2017) señala que “una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de igualdad de condiciones” (p. 141), a fin de no descapitalizar sus empleados al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable.

Dessler y Varela (2017) citan a Lloyd's of London¹, quienes dieron a conocer un índice de riesgo donde “la escasez de talento y habilidades” es el segundo riesgo que enfrentan los negocios en la actualidad, seguido de “la pérdida de clientes”. En línea con esto, Chiavenato (2017) concluye que atraer talentos constituye uno de los mayores desafíos actuales del área de gestión de RRHH, y retenerlos constituye un desafío mayor, por lo cual, es insuficiente atraer personas talentosas a la

¹ Lloyd's of London: Mercado de seguros británico, donde se encuentran empresas financieras o aseguradoras.

organización, es necesario “conquistarlos a lo largo del tiempo para que participen en la organización y crezcan con ella” (p. 141).

5.1.2.2.3. Selección.

Gómez-Mejía, et al (2016) definen el proceso de selección como el proceso que contribuye a tomar la decisión de “contratar” o “no contratar” al candidato o los candidatos que se presentan a una vacante. Este proceso permite determinar la calidad de personas que entran a la organización, debido a que especifica las características requeridas para llevar a cabo el trabajo de una manera exitosa, por lo que brinda un margen de valoración para cada candidato en función de dichas características, generalmente basadas en el análisis de cargos.

Los autores adicionan que este proceso confía a menudo en los puntos de corte, es decir, se califica los resultados obtenidos en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, a tal punto que quienes no superen una calificación mínima, no serán aceptados dentro de la organización (Gómez-Mejía, et al, 2016). De manera similar, Porret (2010) define la selección como:

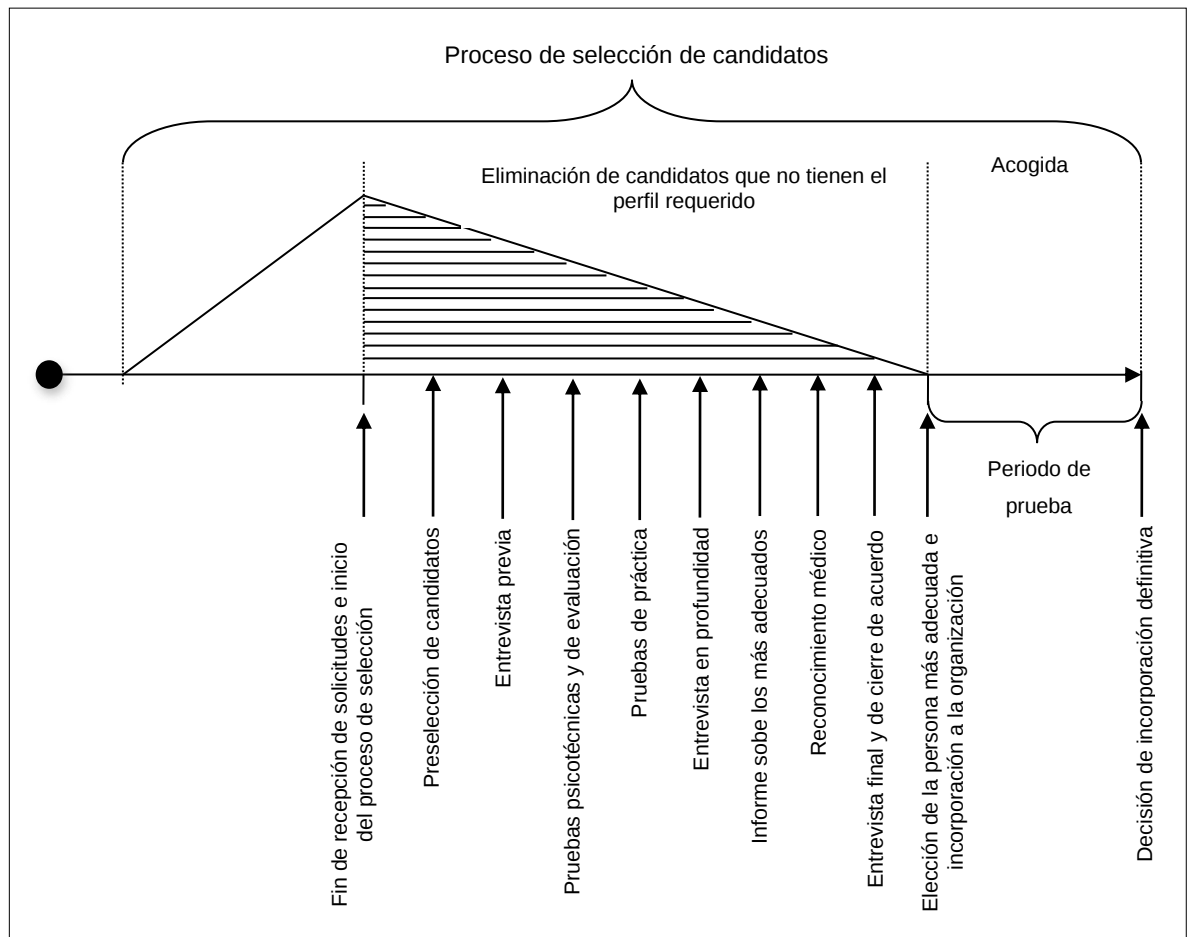
Aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos

participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesigram².

Porret (2010) expone que, si el reclutamiento busca la mayor cantidad posible de candidatos, en la selección se busca lo contrario, es decir, realizar una actividad de depuración de los aspirantes, salvo del mejor o los mejores que cumplan con el perfil requerido (ver la figura 5). El autor señala que la selección del personal no es nunca un fin sino un medio, por esta razón está orientado a proporcionar información relativa a las aptitudes psicológicas, físicas y profesionales de los candidatos. Cada una de estas aptitudes o cualidades se juzgan a través de diferentes pruebas o exámenes más adecuados con el objetivo tener más garantías de acierto en la selección.

² Porret (2010) describe al profesigram como “el conjunto de elementos que sistematizan los requerimientos formulados por el ofertante de empleo. Específica cuantitativa y cualitativamente, las exigencias de un cargo dando un resultado, después del oportuno análisis, que se llama perfil profesigráfico sobre el que se superpondrán posteriormente los datos que aporten los distintos candidatos” (p. 145).

Figura 5 Sinopsis de la fase de selección



Fuente. Tomado de Porret (2010)

Por otra parte, Dessler y Varela (2017) indican que sí bien el objetivo principal del proceso de selección es lograr un ajuste entre el individuo y el cargo, el ajuste entre el individuo y la organización es de suprema relevancia como resultado de este proceso. También, expresan que la selección de los colaboradores correctos es importante en términos de desempeño, costos y obligaciones legales. Los

trabajadores que no cuenten con los conocimientos o experiencia afectarán negativamente el desempeño y rentabilidad de la organización. Además, un proceso de selección negligente puede acarrear implicaciones legales, generalmente con temas relacionados a la discriminación (Dessler & Varela, 2017).

Conceptos básicos de las pruebas de selección

Partiendo del supuesto de que las pruebas muestran la conducta de un individuo o sus habilidades, Gómez-Mejía et al (2016) y Dessler y Varela (2017) manifiestan que el instrumento utilizado debe ser confiable y válido. En relación con la confiabilidad, la consistencia recae en el resultado de la aplicación de una prueba con otra que mide lo mismo normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre distintos evaluadores (Dessler y Varela, 2017; Gómez-Mejía et al. 2016). Gómez-Mejía et al (2016) argumentan que las confiabilidades de las pruebas se pueden ver afectadas por dos tipos de errores. Primero, el error por defecto, el cual se produce cuando hay una omisión de un elemento de la variable que se está midiendo. Por ejemplo, en una prueba que pretende medir el conocimiento de matemáticas básicas alcanzado por un grupo de estudiantes y no incluya operaciones con restas. Segundo, el error por contaminación, el cual se produce cuando una medida incluye influencias no deseadas. Aquí concuerda con Dessler y Varela (2017) quienes aseguran que las condiciones físicas del entorno, las condiciones de salud y mentales del aspirante en el momento de presentarlas o la actitud del evaluador, pueden permear la confiabilidad de las pruebas.

Frente a la validez, Gómez-Mejía et al (2016) sustentan que es el grado en que las calificaciones en un test o en la entrevista se corresponden con el perfil del cargo. Lo anterior corresponde a la observación de Dessler y Varela (2017), quienes explican que la validez nos dice si la prueba está midiendo lo que se supone que debe medir, es decir, qué tan correctas son las inferencias que se hacen a partir de la prueba; sí esta es un predictor válido del desempeño posterior en el trabajo.

Fases del proceso de selección

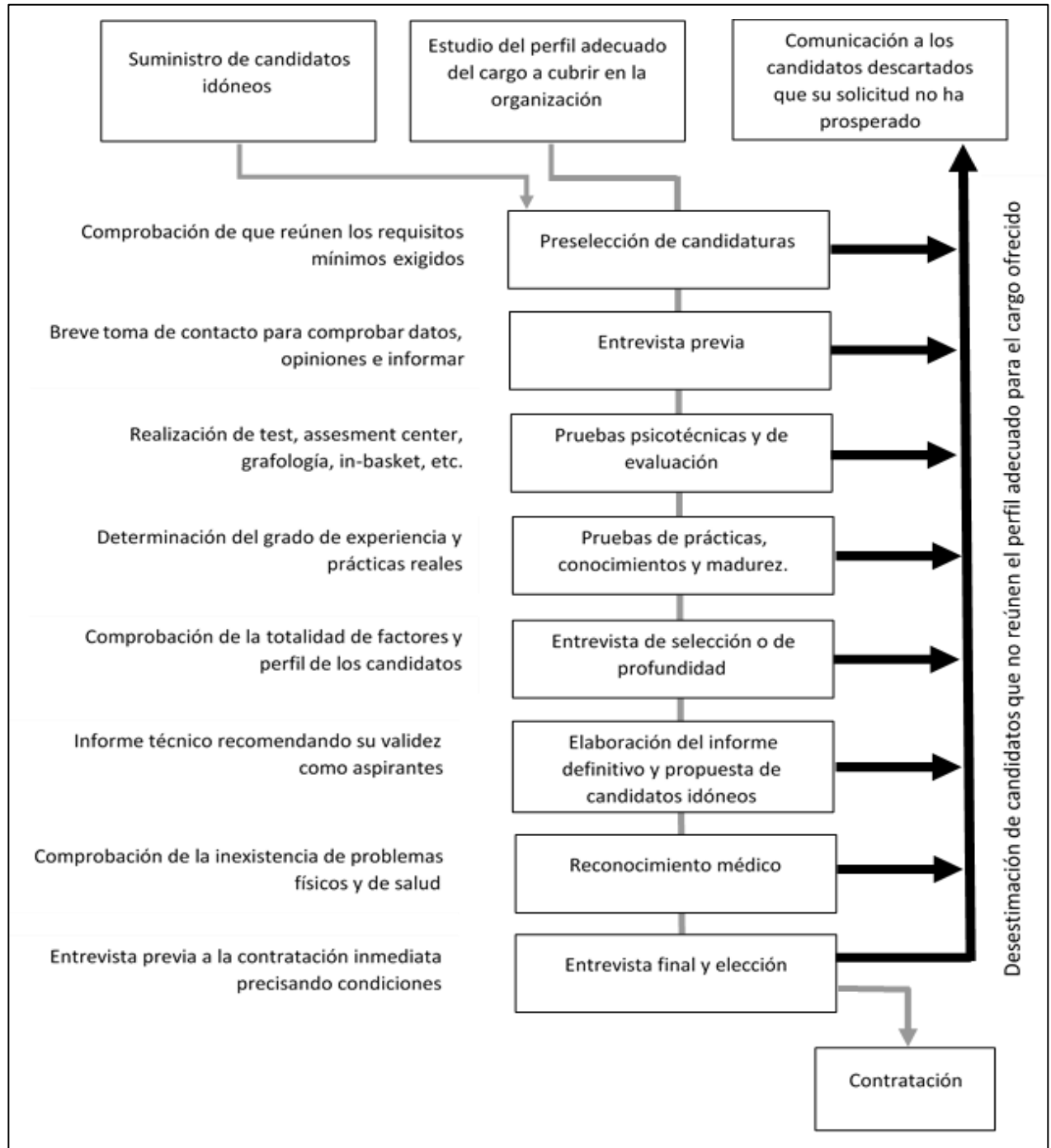
Porret (2010), a través de la figura 6, sugiere un orden operativo del proceso de selección que de manera sistemática va descartando candidatos que no reúnen el perfil deseado. Las etapas que hacen parte del proceso son:

Preselección de candidaturas: Antes de iniciar el proceso de selección, se realiza una separación de solicitudes, cartas, currículums o formularios que se ajustan a los parámetros básicos imprescindibles al perfil buscado (profesión, formación, experiencia, etc.), por lo cual, se excluirán naturalmente a los candidatos que no cuenten con dichos parámetros. Generalmente, se clasifican de los más interesantes a los menos interesantes, y en dicho orden se iniciará el proceso de selección.

Entrevista previa: También llamada entrevista preliminar es un instrumento que proporciona un ahorro de tiempo al proceso al permitir descartar candidatos poco idóneos que han superado la etapa anterior. Esta entrevista debe ser breve e informa al aspirante de las condiciones específicas del cargo (como salario, tipo de contrato, personas bajo su cargo, actividades, etc.), lo que permite dilucidar si el participante se encuentra interesado en continuar en el proceso. Esta entrevista cuenta con la ventaja de ser realizada por cualquier miembro del departamento de RRHH.

Pruebas psicotécnicas y de evaluación: Mientras Dessler y Varela (2017) exponen que los empleadores utilizan evaluaciones psicotécnicas para medir una amplia gama de atributos en los candidatos para preseleccionar con rapidez a algunos de ellos antes de realizar entrevistas más profundas y verificar sus antecedentes, Porret (2010) explica que las pruebas son parte del proceso total de selección, más no el único medio para tomar una decisión y por sí mismas no generan soluciones.

Figura 6 Etapas del proceso de selección



Fuente. Tomado de Porret (2010)

Es por esta razón, que Porret (2010) afirma que en lo referente a test psicotécnicos existe una infinidad de ellos, pero se encuentran en un estado decadente, debido a que la divulgación de dichas pruebas a dado origen a la aparición de libros, cursos, blogs, etc., para la superación idónea de ellos. El autor reconoce que sí bien, algunos buscan poner al descubierto la personalidad del candidato, al ser estas pruebas desarrolladas de manera objetiva, el aspirante termina por responder lo que cree que esperan que conteste y no lo que realmente piensa.

Menciona además que, “la selección de un test persigue descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización” (Porret, 2010, p. 169)., por lo cual, se basan en diferencias individuales existentes con relación a la personalidad, capacidades intelectuales o físicas. “Los test son técnicas de medida o comportamiento que además tienen un valor no solo de diagnóstico sino también predictivo” (Porret, 2010, p. 167), facilitando pronosticar si el candidato se aproxima al cargo a cubrir.

Adicionalmente, Porret (2010) reconoce que la literatura posee varias clasificaciones de pruebas psicotécnicas, por lo cual, las agrupa en tres tipos: test de inteligencia general, test de aptitud y de conocimientos y test de personalidad e intereses.

- Test de inteligencia general: Porret (2010) y Dessler y Varela (2017) le dan una denominación similar a este tipo de pruebas (test de inteligencia general y pruebas de inteligencia general, respectivamente) y son definidas de la misma manera por ambos autores. Estas pruebas buscan evaluar las habilidades intelectuales generales de los candidatos, y abarcan varios aspectos como: memoria, flexibilidad de pensamiento, razonamiento, vocabulario, fluidez verbal, habilidades numéricas y percepciones sociales (Porret, 2010; Dessler y Varela, 2017).

Porret (2010) ahonda afirmando que para temas de selección y orientación profesional se han identificado doce formas o criterios de inteligencia operativas: inteligencia lógica, numérica, verbal, artística, intuitiva, práctica, racional, memórica, analítica, de lectura, redaccional y curiosidad intelectual.

- Test de aptitud y conocimiento: Estas pruebas llamadas también **pruebas cognitivas específicas** por parte de Dessler y Varela (2017), sirven para medir las aptitudes de un aspirante frente a un cargo determinado. Estos test son más aplicables a determinados grupos de oficios que otros y muestran las diferentes aptitudes mentales en distintas proporciones (Porret, 2010, p. 174).

Porret (2010) divide esta categoría en cinco subgrupos: test de capacidad mecánica, test de capacidad profesional, test de coordinación psicomotora, test de capacidad psico-sensorial y test para aptitudes especiales.

- a. Test de capacidad mecánica: Estas pruebas permiten conocer la capacidad del aspirante de comprender los principios de funcionamiento de aparatos, instrumentos, herramientas o situaciones reales que requieren construcción o reparación. Mide el funcionamiento intelectual específico como el razonamiento abstracto o el discernimiento mecánico.
- b. Test de capacidad profesional: Mide la capacidad de percibir con rapidez las relaciones entre símbolos numéricos y verbales y, al mismo tiempo que evalúa la capacidad del aspirante por interpretar dichos símbolos con exactitud y precisión. Se utilizan sobre todo en personas que desarrollan trabajos en oficina.
- c. Test de coordinación psicomotora: Evalúan la coordinación de los movimientos musculares de los aspirantes, las capacidades de efectuar con rapidez y precisión movimientos que requieren la coordinación de ojos y manos, y las destrezas dactilares, manuales y/o de los brazos. Involucra la identificación y discriminación de colores y sonidos.

- d. Test de capacidad psico-sensorial: Generalmente permiten valorar la capacidad y agudeza visual y la orientación auditiva, así como los tiempos de reacción.
- e. Test para aptitudes especiales: “Serie de pruebas encaminadas a identificar las más variadas cualidades (artísticas, musicales, literarias, etc.)” (Porret, 2010, p. 176)
- Test de personalidad y de intereses: Dessler y Varela (2017) sostienen que la mayoría de la gente es contratada por sus habilidades, pero es despedida por sus actitudes, motivación y temperamento, generando que las habilidades cognitivas y físicas sean insuficientes para garantizar un desempeño laboral satisfactorio.

Los test de personalidad y de interés son descritos por el autor como “las pruebas que miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato, como la introversión, la estabilidad y la motivación” (Dessler y Varela, 2017, p. 108). Esta definición es coincidente con Porret (2010) que dice que estas pruebas miden los aspectos no cognitivos de la conducta (afectos, inclinaciones, actitudes, carácter, temperamento y hábitos sociales).

Porret (2010) divide estas pruebas en tres subgrupos:

- a. Test de inventarios: Estos test consiste en un listado de preguntas o afirmaciones referentes a su comportamiento, sentimientos, actitudes, opiniones o gustos y el aspirante debe responder “sí” o “no” a cada una de ellas en un tiempo limitado.
- b. Test proyectivos: Consiste en presentar al candidato estímulos ambiguos, aunque estandarizados, de forma que permita al aspirante generar de manera casi ilimitada variedad de respuestas. Porret (2010) habla de tres formas de este test: constitutiva (el aspirante estructura un material informe), constructiva (el sujeto singulariza un material definido inicialmente) e interpretativa (el candidato interpreta el material con significación afectiva).
- c. Test de aficiones o intereses profesionales: Busca descubrir el interés de los candidatos en determinadas profesiones o actividades concretas. Porret (2010) menciona que los aspirantes con frecuencia no conocen cuál es su principal interés profesional.
- Pruebas prácticas de conocimiento y madurez profesional: Porret (2010) establece que estas pruebas son las que poseen el carácter más determinante para cubrir vacantes para cargos que requieren experiencia. Cuando se trata de empleos con baja cualificación o para candidatos que recién inician su vida laboral, las pruebas se deben enfocar en las labores futuras del trabajador. El autor sugiere que estas pruebas sean supervisadas

por el futuro jefe inmediato para asegurar la adecuada evaluación de la misma. Dentro de esta etapa se encuentran los assessment centers, grafología y los inbaskets.

- Entrevista de selección: La entrevista de selección o la entrevista de profundidad es definida por Porret (2010) como el mejor momento para puntualizar ciertos aspectos no suficientemente observados o clarificados con anterioridad. Esta entrevista se centra en presentar el cargo y la organización, evaluar las posibilidades del candidato para desarrollar bien el trabajo y sus posibilidades a futuro dentro de la organización.

El autor menciona que en la actualidad hay diversos tipos de entrevista, las cuales van en línea con los requerimientos del cargo a cubrir, entre ellas están: las entrevistas ansiógenas o de shock, de panel, sucesivas o compartimentadas, de grupo y conductuales (Porret, 2010, p. 181)

Con respecto al desarrollo de la entrevista, Porret (2010) establece que puede ser planificada o estándar (es decir, un listado de preguntas precisas y específicas, que no permiten flexibilidad ni ahondar en respuestas dadas por el candidato), libre (que posee un tinte más informal y permite al candidato estar relajado y sentirse cómodo, brindando información subjetiva) y mixta (que es un híbrido de las anteriores). El autor afirma que la entrevista no deja de ser una prueba, por lo cual requiere unos procedimientos que garanticen el éxito de ella, generando que esta sea preparada

previamente, la igual que el entrevistador debe estar capacitado y se debe desarrollar en un ambiente adecuado.

Elaboración del informe definitivo y propuesta de candidatos idóneos: Porret (2010) expresa que posterior a la entrevista de profundidad y la realización de las pruebas de idoneidad, se debe estudiar los documentos aportados, corroborar la veracidad de los informes, analizar y valorar las pruebas a fin de determinar quiénes son los candidatos más apropiados para el cargo, lo que implica la elección de un número reducido de candidatos, usualmente una terna.

Adicionalmente, expone que se debe emitir el respectivo informe para la organización y agendar las entrevistas finales por separado a los candidatos. En la tabla 3 se enuncian los factores que se debe tener en cuenta:

Tabla 3. Cuadro de factores a tener en cuenta

CAMPO PERSONAL	CAMPO FORMATIVO
✓ Imagen, presencia, ticks... ✓ Comunicación verbal ✓ Comunicación no verbal ✓ Facilidad de expresión ✓ Personalidad ✓ Sinceridad aparente ✓ Complejos psicológicos ✓ Salud	✓ Formación adecuada ✓ Formación complementaria ✓ Proyectos de formación ✓ Predisposición para adquirir más información ✓ Idiomas, informática...
CAMPO PROFESIONAL	CAMPO MOTIVACIONAL
✓ Cualificación técnica ✓ Logros y éxitos ✓ Experiencia profesional ✓ Adaptación y flexibilidad ✓ Trayectoria laboral ✓ Dinamismo	✓ Situación laboral actual ✓ Motivación: deseos de promoción y económicos ✓ Adaptación al puesto ✓ Perspectivas de futuro: planes, proyectos y deseos ✓ Intereses

Fuente. Tomado de Porret (2010)

Porret (2010) aclara diciendo que sí bien existen diversas maneras de presentar un informe de selección, hay un denominador común del que no se debe prescindir: claridad, la brevedad y la veracidad.

Claridad en el sentido de que no sea necesaria la gran especialización para comprenderlo, puesto que no siempre que lo lea será un experto en selección, ni tiene por qué serlo; brevedad porque quienes tienen que tomar decisiones, tienen el tiempo escaso, y la veracidad, porque si no es así significará un fracaso todo el proceso (Porret, 2010, p. 195).

- Reconocimiento médico: Porret (2010) sugiere realizar estas pruebas al final del proceso y antes de la toma de la decisión final de contratación, porque permite descubrir las posiciones físicas y de salud del candidato. El autor recomienda los exámenes “pre-laborales” por perseguir las siguientes finalidades:

Comprobar la idoneidad física del candidato para el cargo, con el objetivo de percibir si su desempeño puede ser óptimo, además de cumplir con la legislación en relación con protección al trabajador en miras de efectuar el reconocimiento previo a la incorporación a la compañía.

“Comprobar el estado general de salud y las eventuales enfermedades, disminuciones de capacidad física, deficiencias y limitaciones, así como prevenir el absentismo por enfermedad y evitar accidentes laborales” (Porret, 2010, p. 197)

- Entrevista final y elección: Porret (2010) expresa que se debe realizar una entrevista de cierre con los finalistas elegidos o terna por separado con el objetivo de aclarar y puntualizar detalles por ambas partes y así poder elegir de manera definitiva el candidato que deberá ocupar el cargo vacante.

Porret (2010) sugiere además que la entrevista debe realizarse con el jefe inmediato del cargo a cubrir, y se debe permitir la intervención recurrente o las preguntas de parte del aspirante en la entrevista, para tener una noción más aterrizada del futuro colaborador y las labores del cargo.

El autor establece que se debe tomar la decisión de a quién contratar una vez entrevistados todos los finalistas, analizados los “pros” y los “contras” de cada uno y por consenso de manera colegiada (RRHH y jefe inmediato).

5.1.2.3. Evaluación de desempeño.

Para algunos autores, la evaluación del desempeño también se conoce como la administración del desempeño o la gestión del desempeño. Para Werther y Davis

(2014), este proceso mide el rendimiento global del empleado, es decir, mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa.

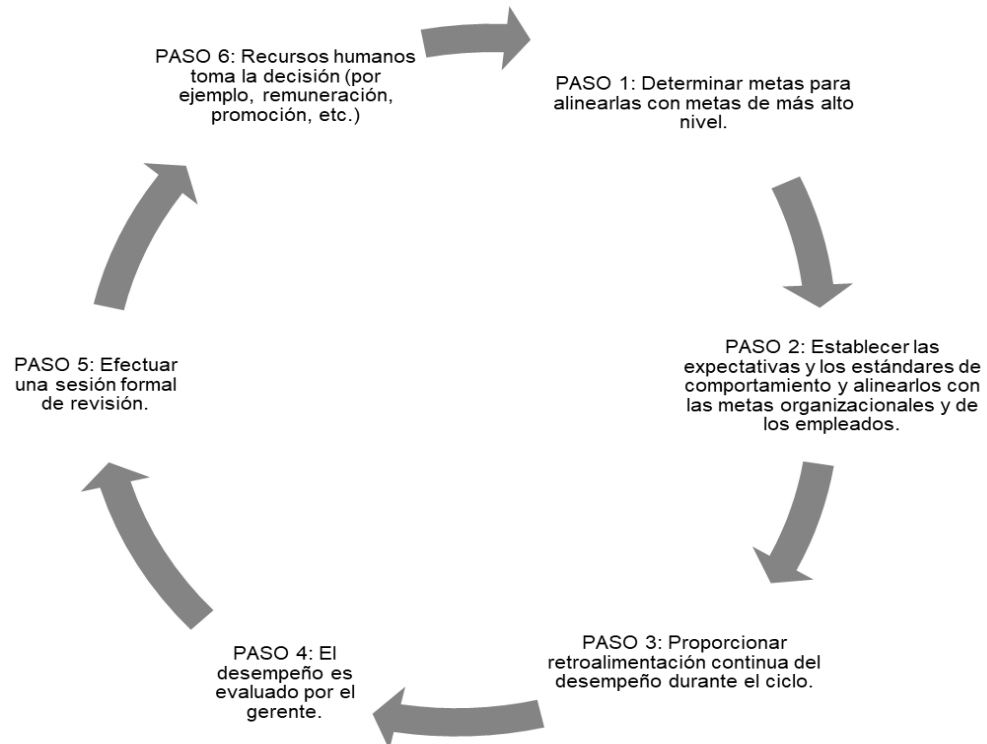
Por otro lado, Bohlander, Snell y Morris (2018) explican que la administración del desempeño es

El proceso mediante el cual se crea un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de alcanzar las metas de la organización. Es un sistema completo de trabajo que emana de los objetivos de la empresa (Bohlander, et al, 2018, p. 300).

Con base a dicha definición, los autores exponen la figura 7 que muestra los pasos de la administración del desempeño. Adicionalmente, manifiestan que la evaluación del desempeño es “una herramienta que las organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos” (p. 300). Pero, como se observa en la figura 7, “las evaluaciones son sólo una parte del proceso de administración del desempeño. Alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, proporcionar a los trabajadores retroalimentación continua del puesto, y recompensarlos, también es fundamental” (p. 300). Esto va en línea con Werther y Davis (2014) que sostienen que “cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una

acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado deber ser estimulado” (p. 216).

Figura 7 Pasos en la administración del desempeño



Fuente. Tomado de Bohlander, Snell & Morris (2018, p. 301)

Bohlander, et al (2018) recomiendan mirar el sistema de administración del desempeño en su conjunto, en lugar de centrarse sólo en las evaluaciones, ya que estas son una extensión lógica del proceso cotidiano de administración del desempeño.

Werther y Davis (2014) aclaran que un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado permite evaluar otros procedimientos como reclutamiento y selección evidenciando si existen procesos ineficaces, considerar el diseño del cargo o los desafíos a los que está sujeto, al igual que facilita las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área en relación a la gestión de recursos humanos (p. 216).

Con respecto a la gestión del desempeño, Parent, Sloan y Tsuchida (2015) establecen que se ha ido reinventando con el propósito de “ser un proceso de negocio eficaz y enfocado, que mejora el compromiso del empleado e impulsa los resultados del negocio” (p. 53). Según los autores, se pasó de calificar a los colaboradores a ayudar a los gerentes a dirigir su recurso humano para tener éxito, este cambio genera mayor impacto, y se enfrenta a los retos actuales de crear compromiso, retención, y desarrollo de capacidades. “La mayoría de las compañías dicen que un proceso de gestión de desempeño “up or out (que asciendes o te despiden)” por sí solo, no ayuda a abordar estos retos, y en muchos casos los dificulta” (p. 56). Esto porque afecta de forma negativa la cultura organizacional, el compromiso y menoscaban la autoconfianza.

Este modelo que pretende construir a partir de las fortalezas y no sobre las debilidades, mejora el desempeño del colaborador cuando se le da un trabajo significativo que le permita combinar sus fortalezas y aspiraciones personales, en

lugar de solo evaluar a la gente frente a metas. Estos procesos de gestión del desempeño pueden o no incluir calificaciones anuales, pero en general, tienden a enfocarse menos en la evaluación y más en establecer metas más ágiles, retroalimentación frecuente, coaching, y desarrollo (Parent, et al, 2015).

También permea el manejo del equipo y la retroalimentación que recibe sus integrantes y líderes, ya que

Los nuevos modelos establecen metas centradas en el equipo y desarrollan herramientas para ayudar a los equipos a mejorar la colaboración y el desempeño. La retroalimentación (de abajo hacia arriba) que se recibe por parte de los empleados y que frecuentemente se obtiene a través del proceso de compromiso, ayuda a los gerentes a identificar sus propias debilidades y a mejorar su desempeño. Esto, a su vez, hace que el proceso de gestión del desempeño desarrolle tanto a los líderes, como a sus equipos (Parent, Sloan & Tsuchida, 2015, p. 54).

5.1.2.3.1. La evaluación de desempeño en las pymes.

En relación con el proceso de evaluación de desempeño en las pymes se encuentran distintas tendencias de cómo se lleva a cabo, debido a que esta puede variar según el tamaño de la empresa, la cantidad de colaboradores vinculados, su ubicación geográfica y el sector en el que desarrolla su actividad (Camarena &

Saavedra, 2018; Agudelo, 2015). Existe, por ejemplo, la percepción generalizada de que mientras las organizaciones posean más empleados los procesos están mejor organizados, por lo cual, cuando se desarrollan las evaluaciones de desempeño, estas se utilizan como herramienta no solo para mejorar el desempeño en cuestión, sino además que permite crear estrategias de compensación o capacitación (Agudelo, 2015).

Por otra parte, el proceso de evaluación de desempeño parece tener diferencias con respecto a la ubicación geográfica y el sector. Jaramillo (2005), ilustra que las empresas de confecciones y alimentos ubicadas en la ciudad de Barranquilla vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, aplican las evaluaciones de desempeño de manera informal. Según el autor, estas empresas se basan en los estándares de producción por hora, sin llevar debidamente diligenciados registros, creando la sensación en los colaboradores de que dicho proceso no es una herramienta utilizada para su crecimiento y desarrollo, sino que sus resultados serán de premio o castigo, pues determina la permanencia del individuo en la organización o la posibilidad de otorgar la bonificación por los objetivos alcanzados. Por su parte, Gutiérrez y Almanza (2016), en una aproximación a la caracterización competitiva de los sectores industrial y floricultor del municipio de Madrid (Cundinamarca), hallan que un 45% de las empresas industriales encuestadas no tienen definido un sistema de evaluación del desempeño, frente al 35% de las empresas floricultoras.

En relación con el Valle del Cauca, Agudelo (2015) afirma que el 68% de 25 empresas encuestadas cuentan con un método que les permite evaluar las tareas desempeñadas. Esta cifra disminuía a 53% cuando la atención se centra en las pymes. Los encuestados respondieron que mayoritariamente utilizan indicadores de gestión objetivos. “El resto de las empresas lo hacen de manera informal o simplemente no cuentan con una herramienta que les permita evaluar el desempeño de los colaboradores” (Agudelo, 2015, p. 19).

Con lo anterior, se puede concluir que la práctica formal de la evaluación del desempeño no está generalizada en las pymes. Se le da una relevancia mayor en las empresas que poseen más personal o que se ubican en grandes urbes o cercanas a ellas, al igual que los resultados obtenidos de llevarlas a cabo, no garantiza que de parte de la organización haya un esfuerzo para mejorar el desempeño del trabajador. Dicho esfuerzo también va a depender del tipo de organización.

5.1.2.3.2. Objetivos de la evaluación del desempeño.

En la tabla 4 se exponen los objetivos de la evaluación del desempeño descritos por Werther y Davis (2014).

Tabla 4 Objetivos de la evaluación del desempeño

Mejorar el desempeño	Mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
Reestructurar las políticas de compensación	Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones de desempeño.
Establecer decisiones de ubicación	Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implicaban un reconocimiento del desempeño anterior.
Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo	El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
Diseñar planes que permitan la proyección y desarrollo de la carrera profesional	La retroalimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
Verificar la información con la que cuenta el departamento de recursos humanos	El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis del puesto, planes de personal, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de gestión de recursos humanos. Si se confía en la información que no se precisa se puede tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
Determinar errores en el diseño del puesto	El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.
Reconocer desafíos externos	En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de gestión de recursos humanos pueda prestar ayuda.

Fuente. Tomado de Werther y Davis (2014, p. 216)

5.1.2.3.3. *Tipo de mediciones del desempeño.*

Según Werther y Davis (2014), existen dos formas de realizar las observaciones (directa e indirecta) y dos maneras de medir el desempeño (objetivo y subjetivo).

La observación directa hace referencia a cuando quien califica lo hace en persona, mientras que la observación indirecta se debe basar en otros elementos, ya que estas evalúan situaciones hipotéticas, por lo que son menos confiables (Werther & Davis, 2014).

Los autores explican que las mediciones objetivas son aquellas que pueden ser verificadas por otras personas, por tener generalmente un carácter cuantitativo. Tienen relación con aspectos como: el número de unidades producidas, unidades defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Por su parte, las mediciones subjetivas “son calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador” (Werther & Davis, 2014, p. 220).

En la tabla 5 se compara la precisión de las medidas objetivas y subjetivas con las directas e indirectas. Werther y Davis (2014) indican que, por el lado relativo de precisión, los especialistas en personal prefieren utilizar observaciones directas y objetivas, y prescindir de las indirectas y subjetivas.

Tabla 5 Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión

Tipos de medición del desempeño	Grado relativo de precisión	
	Observación directa	Observación indirecta
Objetiva	Muy alta	Alta
Subjetiva	Baja	Muy baja

Fuente. Tomado de Werther y Davis (2014, p. 220)

5.1.2.3.4. *Desafíos de la evaluación del desempeño.*

Werther y Davis (2014) mencionan dos desafíos a los que la evaluación del desempeño debe enfrentarse: elementos legales y prejuicios del evaluador.

Elementos legales: Los autores enuncian que los sistemas de evaluación del desempeño deben basarse en mediciones laborales y resultados objetivos que resulten de fácil comprensión para auditores internos o externos, o para observadores independientes (Werther & Davis, 2014)

Prejuicios del evaluador: Werther y Davis (2014) explican que las calificaciones en las evaluaciones del desempeño se pueden ver permeadas cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en diversos aspectos, entre los que se encuentran:

- Elementos subjetivos: Cuando las percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieren en el juicio del evaluador puede introducir elementos favorables o desfavorables que distorsionan el proceso. El resultado puede ser gravemente distorsionado cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos (Werther & Davis, 2014).
- Error por tendencia al promedio: En ocasiones, algunos evaluadores distorsionan sus mediciones evitando las calificaciones muy altas o las muy bajas, generando que la generalidad de evaluados se acerque al promedio. Werther & Davis (2014) expresan que los departamentos de gestión de recursos humanos alientan estos errores, cuando piden información adicional respecto de puntuaciones muy altas o muy bajas. Esta situación hace que se oculten los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- Permisividad e inflexibilidad: Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación, como los roles de poder, ya que, en búsqueda de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia, se pueden adoptar posturas benévolas o estrictas. Werther & Davis (2014) mencionan que “el peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados” (p. 221).

- Elementos culturales: Teniendo en cuenta los fenómenos migratorios que se han generalizado desde las últimas décadas, es inevitable, desde el punto de vista de los autores, que se juzguen situaciones o eventos con una perspectiva meramente cultural y que estas sean aplicadas a las evaluaciones de desempeño. Ejemplifican como el “etnocentrismo” puede constituirse en una limitante a la hora de realizar una adecuada evaluación de desempeño, por lo cual cuando un evaluador debe estimar el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que se generen contradicciones, a menos que este sea muy consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propia cosmovisión (Werther & Davis, 2014)

A modo general, Werther y Davis (2014) señalan que las mediciones subjetivas se pueden ver afectadas por gran medida por las acciones más recientes del empleado, ya que es más probable que estas acciones (positivas o negativas) estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador, por lo que sugieren tener un registro de las actividades del empleado que puedan mitigar este efecto (p. 222).

Para finalizar, aconsejan capacitar, realimentar y seleccionar adecuadamente las técnicas de evaluación para reducir las posibilidades de distorsión. En referencia a la capacitación recomiendan tres pasos, los cuales son: explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión, la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre la gestión recursos humanos, a fin de resaltar la necesidad de

imparcialidad y objetividad y permitir a los evaluadores que practiquen a través de diversas técnicas antes de efectuar las evaluaciones. Con respecto a las pruebas, alientan a que estas técnicas se dividan entre las basadas en el desempeño durante el pasado y las que puedan contribuir al desempeño a futuro.

5.1.2.3.5. Métodos de evaluación del desempeño.

Werther y Davis (2014) sostienen que la importancia de la evaluación del desempeño les ha dado origen a diversos métodos, que a pesar de no ser perfectos procuran reducir los inconvenientes proporcionados por otros enfoques. Con base a esto, hacen una división de dos métodos generales para la evaluar el desempeño: los métodos orientados al pasado y los métodos orientados al futuro.

Métodos orientados al pasado: Estas técnicas presentan la ventaja de evaluar situaciones ya ocurridas y que, por ende, pueden ser medidas. Sin embargo, no permiten corregir eventos pasados, por lo que solo hasta que los colaboradores reciben retroalimentación, pueden identificar si están yendo hacia la meta establecida o si deben modificar su accionar para alcanzarla. Las técnicas de evaluación del desempeño más utilizadas son:

- Escalas de puntuación:

Las escalas de puntuación o las escalas de clasificación son descritas por Rodríguez (2007) y Werther y Davis (2014) como la forma más antigua y utilizada en la evaluación del desempeño. Se caracteriza porque el evaluador hace una calificación subjetiva del empleado a través de una escala que va de bajo a alto, otorgando valores numéricos que permitan calcular una calificación promedio que se determinará y comparará para cada empleado. En la tabla 6, se puede observar un ejemplo de escala de puntuación propuesto por Rodríguez (2007).

Tabla 6 Ejemplo de escala de Puntuación

INSTRUCCIONES: Para los factores de rendimiento que siguen, indique en la escala de calificaciones la evaluación del empleado.

Nombre del empleado: _____

Departamento: _____

Evaluador: _____ Fecha: _____

Factores	Excelente 5	Bueno 4	Aceptable 3	Regular 2	Malo 1
• Confiabilidad • Iniciativa • Producción general • Asistencia • Actitudes • Cooperación • Calidad del trabajo					
Resultado:					
Total:					
Calificación total:					

Fuente. Tomado de Rodríguez (2007, p. 370)

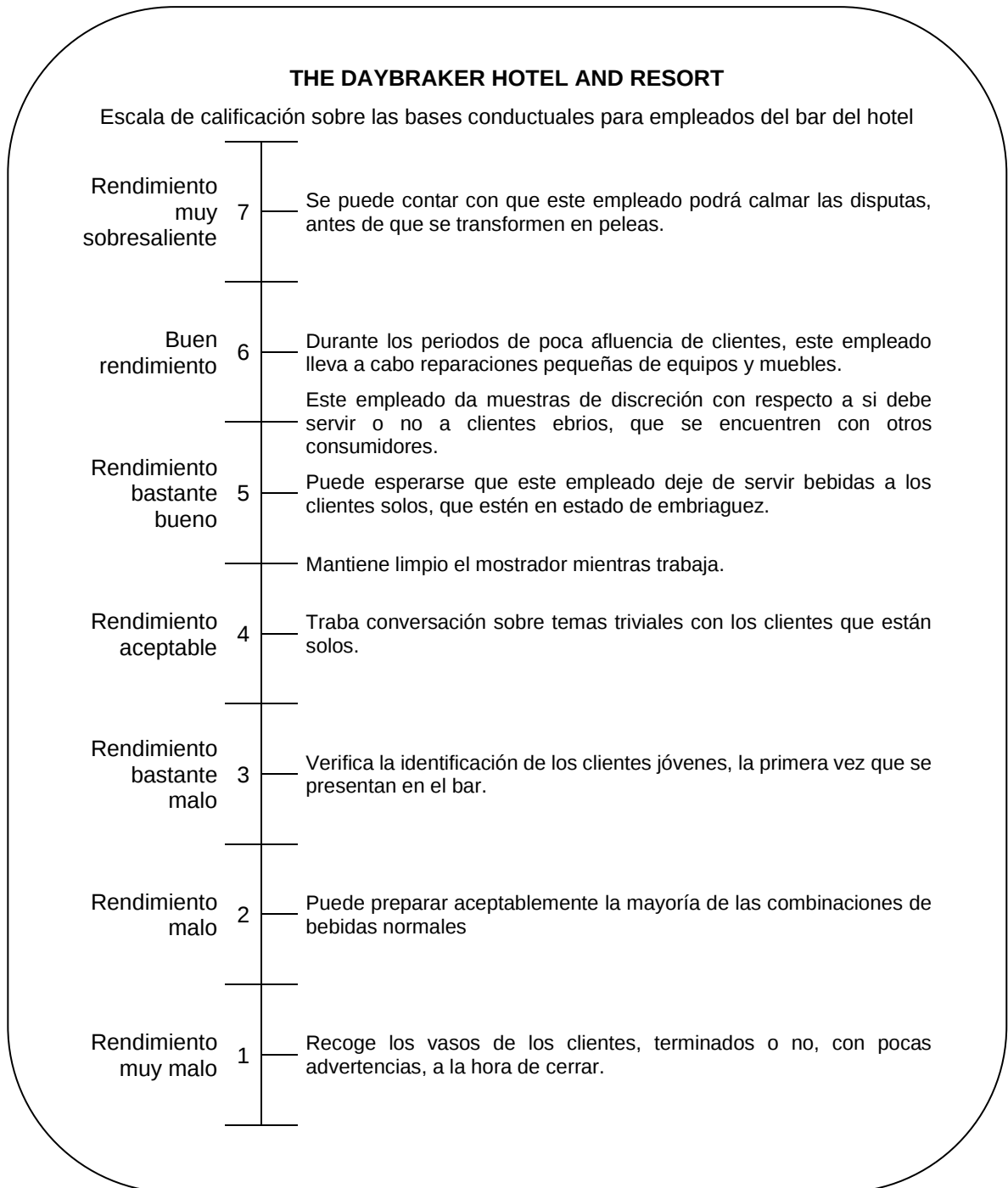
Rodríguez (2007) menciona como ventajas la elaboración y manejo de bajo costo a causa de que los evaluadores requieren poca capacitación y tiempo para llenar los formatos y que se puede aplicar a gran número de empleados. Como desventajas, Rodríguez (2007) menciona que es posible caer en los prejuicios del evaluador. También, cuando los criterios específicos de desempeño son difíciles de identificar, el evaluador puede omitir responder algunos de ellos. Además, Werther y Davis (2014) explican que la retroalimentación se deteriora generando que el empleado tenga escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados.

- Escalas de clasificación basadas en la conducta:

Fogli y Blood (citados por Rodríguez, 2007) afirman que a partir de descripciones de buen y mal rendimiento proporcionados por los supervisores, los evaluadores pueden agrupar estos datos en categorías relacionadas con el desempeño, como conocimientos de los empleados, relaciones con los clientes, entre otras.

Rodríguez (2007) sostiene que es más factible que esta evaluación sea más objetiva, debido a que las posiciones en la escala describen en conductas relacionadas con el trabajo, mostrando que conductas específicas el colaborador debe mejorar. En la figura 8, Rodríguez (2007) presenta un ejemplo de las escalas de clasificación basadas en la conducta del personal que pertenece al bar de un hotel.

Figura 8 Escalas de clasificación basadas en la conducta



Fuente. Tomado de Rodríguez (2007, p. 371)

- Listas de verificación:

Rodríguez (2007) y Werther y Davis (2014) afirman que en este método el evaluador, quien generalmente es el jefe inmediato, selecciona de una lista de enunciados cuáles describen el desempeño del empleado o se aproximan a él. Cada enunciado cuenta con un valor o peso definido por el departamento de gestión recursos humanos, el cual permite cuantificar el resultado. Dicho peso puede ser o no consultado con el evaluador, al igual que puede ser o no conocido por él. En la tabla 6, se toma el ejemplo de Rodríguez (2007) de la lista de verificación, donde aclara que los pesos para cada concepto, expuestos en la primera columna, se suelen omitir en el formato utilizado por el evaluador.

Tabla 7 Ejemplo de listas de verificación

INSTRUCCIONES: Marque uno de los conceptos que se apliquen al empleado citado.

Nombre del empleado: _____

Departamento: _____

Evaluador: _____ Fecha: _____

Pesos	Conceptos	Marque aquí
6,5	a. El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	
4,0	b. El empleado mantiene su área de trabajo bien ordenada.	
3,0	c. Como cooperación, el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	
4,3	d. El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	
0,2	e. El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.	
100,0	TOTAL DE TODOS LOS PESOS	

Fuente. Tomado de Rodríguez (2007, p. 372)

Los autores manifiestan que, como ventajas, la lista de verificación tiene que si la lista contiene suficientes conceptos puede proporcionar un cuadro preciso del desempeño del trabajador resultando práctico y estandarizado, generando que sea económico y fácil de aplicar. No obstante, la generalización de los enunciados puede implicar que la evaluación se aleje del grado de relación que guarda con los cargos (Rodríguez, 2007; Werther y Davis, 2014).

Como desventajas enumeran: la posibilidad de distorsiones por interpretaciones subjetivas sobre el empleado, interpretación equivocada de los enunciados por parte del evaluador, asignación errónea de los pesos por parte del departamento de recursos humanos y la imposibilidad de asignar puntuaciones relativas (Rodríguez, 2007; Werther y Davis, 2014).

- Método de selección forzada:

Bohlander et al, (2018) explican que en este método el evaluador debe elegir forzosamente la opción entre una serie de declaraciones favorables o desfavorables algo similares, que más se ajusta al desempeño del trabajador. Estas declaraciones generalmente se dan en pares, aunque también se pueden dar en grupos de tres o cuatro declaraciones.

Desde la perspectiva de Werther y Davis (2014), los especialistas en gestión de recursos humanos agrupan las declaraciones en categorías, tales como: habilidad de aprendizaje, desempeño, relaciones interpersonales, entre otras, permitiendo tener una perspectiva más aterrizada de las áreas de mejora que requiere el colaborador.

En la tabla 8 se expone un ejemplo del método de selección forzada mencionado por Bohlander et al, (2018) el cual se ajusta a la metodología tradicional. En contraposición, en la tabla 9, Chiavenato (2017) propone un formato donde muestra

bloques de cuatro declaraciones que deben ser marcadas entre la que más se ajusta y menos se ajusta al desempeño del trabajador, generando que cada grupo tenga dos marcas.

Tabla 8 Método de selección forzada tradicional

1.	☐ a) Trabaja arduamente	☐ b) Trabaja con rapidez
2.	☐ a) Muestra iniciativa	☐ b) Ofrece velocidad de respuesta a los clientes
3.	☐ a) Su trabajo es confiable	☐ b) Su desempeño es adecuado.

Fuente. Tomado de Bohlander et al, (2018, p. 319)

Tabla 9 Método de selección forzada

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Funcionario: _____

Cargo: _____

Departamento: _____ Sección: _____

Evaluable: _____ Fecha: _____

A continuación, encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "X" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.

	No.	+	-		No.	+	-
Solo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo a pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene información adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio a la toma decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Fuente. Tomado de Chiavenato (2017)

Sobre este método, Bohlander et al, (2018) señalan como ventaja, que en el momento de realizar la elección entre las declaraciones el evaluador no sabe cuál de ellas es la que describe un desempeño laboral más o menos exitoso, evitando que se reduzcan los sesgos. Werther y Davis (2014) resaltan también su facilidad de aplicación y adaptación a una gran variedad de cargos.

Como desventajas, Bohlander et al, (2018) se refieren al elevado costo de establecer y mantener su validez, mientras que Werther y Davis (2014) hablan de cómo las declaraciones generalizadas se pueden alejar de las realidades del cargo, al igual que los colaboradores pueden percibir como injusta o inapropiada la elección de una declaración sobre otra.

- Método de registro de acontecimientos notables:

Werther y Davis (2014) expresan que para llevar a cabo esta técnica de evaluación se requiere tener una bitácora donde se registre las acciones más destacadas (positivas o negativas) que realice el colaborador, en un periodo de tiempo específico. Los autores afirman que solo se deben registrar las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan de su control se registran solo para explicar cuál fue el accionar del trabajador en cada una de ellas.

Tabla 10 Método de registro de acontecimientos notables

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter descollante (positivos o negativos) que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.	
Nombre del empleado: <u>Guillermo Trujillo (Asistente de Laboratorio)</u>	
Nombre del evaluador: <u>Q.F.B. Rosario Sandoval</u>	
Periodo de evaluación: <u>1 de enero de 2012 a 30 de junio de 2012</u>	
Control de riesgos y prevención de accidentes	
Feb 16	Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.
Feb 24	Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma.
Mar 18	Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, lo cual viola las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero
Abr 23	Cuando se dio cuenta que Alonso Ricaurte no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la máquina centrífuga dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.
Jun 12:	Omitió seguir los pasos establecidos por el producto A-12 y como resultado se perdió un lote completo de colorantes.
Control de materias primas y material procesado	
Feb 24	Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.
Abr 6	Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.
Abr 13	Un lote completo de material procesado se perdió porque el Señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.

Fuente. Tomado de Werther y Davis (2014, p. 225)

Se encuentra como fortalezas de este método que es muy útil brinda retroalimentación al empleado, al igual que reduce las distorsiones ya que no tiene

en memoria acontecimientos recientes, su efectividad va a depender del nivel de constancia de los registros del evaluador (Werther y Davis, 2014).

Encontramos como debilidades tiene que, en relación a la constancia del evaluador inicialmente realiza una descripción detallada, pero a medida que avanza el tiempo se empieza a reducir su disciplina y cerca de las fechas de la evaluación tiende a añadir nuevas observaciones, cayendo en la distorsión de la información y que el colaborador perciba esto como una forma de su supervisor de defender una opinión personal. “Incluso cuando el supervisor registre los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada” (Werther y Davis, 2014, p. 226).

- Método de verificación en el campo:

Werther y Davis (2014) y Rodríguez (2007) sostienen que para llevar a cabo este método un representante calificado del departamento de RRHH debe participar en el proceso de evaluar a cada empleado. El analista del departamento de personal solicita al supervisor del colaborador información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Con dicha información el analista elabora una evaluación, que envía al supervisor para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado calificado.

Werther y Davis (2014) mencionan que este tipo de evaluaciones se suele emplear en puestos donde se pueden aplicar exámenes de conocimiento y habilidades, en los cuales, se requiere que en el proceso participen uno o más expertos del área técnica y del departamento de gestión recursos humanos. Establecen que los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados, “para que el método guarde relación directa con el cargo, es necesario que las observaciones se efectúen en condiciones similares a las que imperan en la práctica” (p. 226).

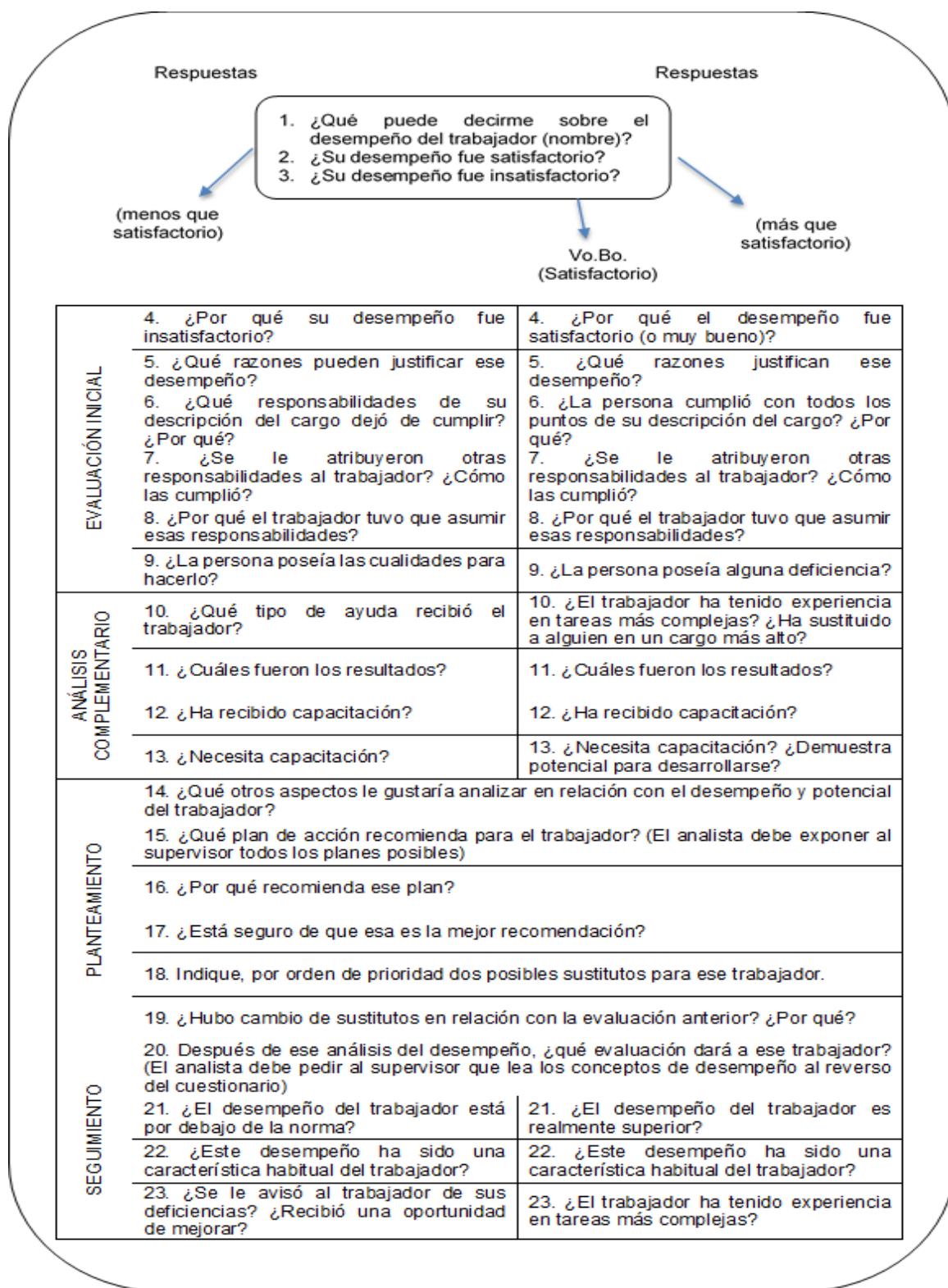
Los autores ilustran esto, a través de los maniquíes de alta tecnología que permiten a los médicos o personal de la salud ensayar o demostrar pericia en ciertas técnicas de su personal mediante simulación.

En la figura 9, se puede ver una estructura de entrevista propuesta por Chiavenato (2017), la cual tiene el siguiente orden:

- a. Evaluación inicial: El desempeño de cada colaborador se evalúa iniciando con alguna de estas opciones:
 - Desempeño más que satisfactorio
 - Desempeño satisfactorio
 - Desempeño menos que satisfactorio

- b. Análisis complementario: En este paso cada trabajador se evalúa con profundidad, con base a preguntas que realiza el analista de recursos al supervisor directo.
- c. Planeación: Una vez analizado el desempeño, el analista y el supervisor deben elaborar un plan de acción para el empleado que puede incluir:
- Asesoría al evaluado
 - Readaptación del evaluado
 - Capacitación del evaluado
 - Despido y sustitución del evaluado
 - Ascenso a otro cargo
 - Retención del evaluado en el cargo actual
- d. Seguimiento (fair play): Se comprueba el desempeño del colaborador a través del tiempo.

Figura 9 Método de verificación en el campo – Estructura de entrevista



Fuente. Tomado de Chiavenato (2017)

Guy Wadsworth (citado por Rodríguez, 2007) expone que este método brinda al colaborador la posibilidad de planear conjuntamente con el supervisor su desarrollo en la organización, basándose en dos criterios:

- a. “El supervisor responsable solo puede obtener buenos resultados con personal eficaz; además, el supervisor es el único que está en condiciones de comparar las casualidades de los empleados mediante la observación directa de su desempeño” (Rodríguez, 2007, p. 378).
- b. “La mejor utilización del recurso humano depende del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal, la cual es desempeñada por el supervisor” (Rodríguez, 2007, p. 378).

Como punto fuerte de este método, Werther y Davis (2014) y Rodríguez (2007) encuentran la participación de un profesional calificado en gestión de recursos humanos que permite que el proceso goce de mayor confiabilidad y comparabilidad a causa de reducir los prejuicios. Chiavenato (2017) destaca la oportunidad de vincular al empleado a la capacitación, plan de vida y otras estrategias de desarrollo de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, el costo es muy alto y para muchas organizaciones puede resultar dispendioso o poco práctico.

- Enfoques de evaluación comparativa:

Los enfoques de evaluación comparativa también llamados de evaluación en grupos son definidos por Werther y Davis (2014) como varios métodos de evaluación de desempeño que se caracterizan por hacer una comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros. Entre las formas más comunes para evaluar en grupos se encuentran: el establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Rodríguez (2007) sostiene que esta técnica, al igual que el método de revisión sobre el terreno, permite que otras personas además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. El autor explica que en este método un grupo de directivos o jefes de departamento al que pertenece el empleado, incluyendo a su supervisor inmediato, se reúnen con un coordinador o asistente del departamento de gestión recursos humanos, cuya función principal es mantener la objetividad en la evaluación. La evaluación, que ha sido realizada previamente por el supervisor, es discutida en dicha reunión y posteriormente el supervisor da retroalimentación acerca de las normas, el desempeño y cualquier acción de mejora al empleado. El autor resalta que sí bien con esta técnica el supervisor tiene la responsabilidad de la evaluación, es probable que el hecho de que la comente con el grupo lo estimule para ser más cuidadoso al evaluarlo.

En relación con los resultados comparativos, Werther y Davis (2014) aclaran que no se deben revelar al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento gestión recursos humanos deben propender por una atmósfera de cooperación entre los recursos humanos, la cual se puede ver afectada por estimular más la competencia interna que la saludable cooperación.

Además, indican que estas evaluaciones son muy útiles para tomar decisiones sobre incrementos salariales basados en el mérito, así como sobre promociones o distinciones, porque permiten ubicar a los empleados en una escala de méritos, debido a que en primer lugar, las organizaciones siempre efectúan comparaciones entre los diferentes candidatos cuando es preciso otorgar una promoción; y segundo esta metodología resulta confiable por su alto grado de objetividad garantizada por el proceso de puntuación y no por reglas o políticas externas.

A continuación, se exponen los métodos más utilizados en la evaluación de grupos:

- a. Método de establecimiento de categorías: Este método permite a su evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos. Werther y Davis (2014) ejemplifican esto comparando a dos empleados y dándole el puesto de número 1 a quien es más fuerte en dicha categoría que el otro (número 2). Aunque se pueden provocar distorsiones por inclinaciones personales o eventos recientes, se pueden incluir dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Los

autores dicen que entre las ventajas de la técnica se encuentran la facilidad de administrarlo y explicarlo.

- b. Método de distribución forzosa: Werther y Davis (2014) exponen que en este método se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Generalmente, se debe colocar cierto porcentaje en cada categoría.

A través de la figura 11, los autores ilustran como un evaluador puede clasificar a diez de sus colaboradores, bajo el parámetro de desempeño global, pero aclaran que puede ser utilizadas cifras tales como total de ventas, control de costos, entre otros.

Como ventajas de este método, los escritores mencionan la eliminación de distorsiones por tendencia al promedio, así como el excesivo rigor o tolerancia, aunque advierten que debido a que, algunos empleados recibirán puntuaciones bajas se consideraran injustamente evaluados.

Tabla 11 Método de distribución forzosa

Parámetro de clasificación: desempeño global				
10% Superior	20%	40% Intermedio	20%	10% Inferior
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. De la Hoz	
		R. Ricalde		
		E. Miranda		

Fuente. Tomado de Werther y Davis (2014, p. 228)

- c. Método de establecimiento de puntuación: Como se puede observar en la figura 12, esta técnica consiste en otorgarle a los subordinados una serie de puntos en relación con su desempeño, brindándole la puntuación mayor al colaborador más destacado, y la menor a quien menos se destaca. Werther y Davis (2014) manifiestan como ventaja que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los colaboradores; sin embargo, los factores personales y los acontecimientos recientes continúan como fuentes potenciales de distorsión.

Tabla 12 Método de establecimiento de puntuación

Puntos	Empleado
17	A. Gómez
14	V. Suárez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ricalde
9	E. Miranda
6	E. Zapata
6	B. De La Hoz
4	A. Blanco
100	

Fuente. Tomado de Werther y Davis (2014, p. 228)

- d. Comparaciones pareadas: Este método consiste según Werther y Davis (2014) en comparar a cada empleado con los otros que están siendo evaluados en el mismo grupo, es decir, se compara a cada empleado y cada vez que uno de ellos es considerado superior al otro recibe un punto, provocando que si resulta preferido mayor número de veces es el mejor para el parámetro elegido.

Los autores establecen que, aunque este método presenta inconvenientes con respecto a la distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, esta técnica mitiga las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos

de la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

En la figura 13 se ilustra las comparaciones pareadas, donde se observa como A. Gómez fue seleccionado nueve veces, por lo que se le puede considerar el mejor empleado.

Tabla 13 Comparaciones pareadas

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. De La Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									

Fuente. Tomado de Werther y Davis (2014, p. 228)

Métodos orientados al futuro: Werther y Davis (2014) y Rodríguez (2007) argumentan que administrar mirando hacia el pasado no es el ideal, porque se pierde de vista lo que ocurre en el presente, por lo cual, se refieren a estos métodos como los que se centran en el desempeño esperado mediante la evaluación del

potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño, generando que de hallarse anomalías estas puedan ser identificadas y corregidas. Por lo general las técnicas son:

- Autoevaluaciones:

Werther y Davis (2014) y Rodríguez (2007) indican que pedirle a los colaboradores que se autoevalúen puede resultar muy útil para alentar el desarrollo individual, ya que es menos probable que se presenten actitudes defensivas. Las autoevaluaciones facilitan determinar las áreas en las que el colaborador necesita mejoras, esta técnica puede resultar de gran utilidad para determinar futuros objetivos personales provocando una participación activa del empleado y dedicación en su proceso de mejora.

Bohlander et al, (2018) afirman como puntos positivos que los colaboradores quedan más satisfechos y consideran que el sistema es más justo cuando pueden opinar de su propio proceso. Por otro lado, Werther y Davis (2014) y Rodríguez (2007) concluyen que este procedimiento proporciona retroalimentación al supervisor respecto a los obstáculos que limitan el logro de objetivos, los cuales deben ser eliminados o mitigados para el desarrollo normal del cargo.

En la Tabla 14 se cita un ejemplo de autoevaluación expuesta por Rodríguez (2007).

Tabla 14 Autoevaluación

No.	Factores personales del empleado en la evaluación profesional	Si	No
1	¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está proporcionado?		
4	¿Se opone a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, así que presta mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
8	¿Su escolaridad no es suficiente para el trabajo que realiza?		
9	¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas solo?		
10	¿Su apariencia es buena y agradable en los contactos en general?		
11	¿Se concentra con regularidad en las tareas que realiza?		
12	¿La atención en el trabajo le exige esforzar la vista?		
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
14	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
15	¿Se recomienda que tome un curso de especialización para el progreso en el trabajo?		
16	¿Cuida su persona y la de sus compañeros durante su trabajo?		
17	¿Podría tener mejores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
18	¿Observa cuidadosamente el desempeño de las máquinas donde trabaja?		
19	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
20	¿Su producción es plausible?		
21	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no se incómoda con la repetición?		
22	¿Solicita ayuda para realizar los trabajos que no ha podido terminar?		
23	¿Le agrada saber que su producción es de buena calidad?		
24	¿Precisa estudiar para progresar en la empresa y en la vida?		
25	¿Es un empleado dedicado a los compañeros?		
26	¿Es cuidadoso, su trabajo raramente tiene errores y es satisfactoria su producción?		
27	¿No se interesa en aprender nuevas tareas o servicios?		
28	¿Precisa de mucha experiencia para llegar a un buen resultado?		
29	¿Tiene bastantes amistades y sus compañeros lo aprecian?		
30	¿Demuestra iniciativa en el trabajo?		
31	¿Provoca constantes disgustos con compañeros y con el jefe?		
32	¿Debe conocer una lengua extranjera para mejorar?		
33	¿Conoce los procesos de producción, pero no los comenta con nadie?		
34	¿Es descuido en su disposición y su rendimiento es lamentable?		

Fuente. Tomado de Rodríguez (2007, p. 381)

- Administración por objetivos:

Con relación a la administración por objetivos, Werther y Davis (2014) mencionan que fue propuesta por Peter Drucker en 1950 y la definen como la técnica de evaluación del desempeño donde tanto el supervisor como el empleado determinan conjuntamente los objetivos deseables, ya que lo ideal es que estos objetivos sean establecidos por acuerdo mutuo y que sean medibles, porque de esta manera los colaboradores encontrarán una mejor motivación para lograrlos debido a que hacen parte de la formulación.

Por otro lado, Bohlander et al, (2018) (a diferencia de Werther y Davis) la definen como el método donde los empleados establecen dichos objetivos con la asesoría de sus superiores y después los utilizan como bases para evaluar el trabajo realizado.

Bohlander et al, (2018) exponen la figura 16 y explica que la administración por objetivos consiste en un ciclo que comienza y termina con el establecimiento de metas de la organización (paso 1), posteriormente se fijan los que corresponden a los departamentos (paso 2) y finalmente se determinan los que corresponden a los de los gerentes y los empleados (paso 3).

Como se muestra en la figura 16, una característica importante del ciclo es que el empleado establece objetivos específicos, los cuales deben basarse en una

amplia declaración de responsabilidades del empleado preparada por el supervisor. Los objetivos establecidos por el empleado se analizan con el supervisor y se revisan y modifican en conjunto hasta que ambas partes quedan satisfechas con ellos (paso 4) (Bohlander et al, 2018, p. 323)

Con la ejecución de actividades por parte del colaborador, se pueden realizar revisiones periódicas, teniendo acceso a datos objetivos, y evaluando el avance del empleado hacia las metas (paso 5), que permitan modificar las metas y los indicadores a medida que se reciben datos nuevos o adicionales. Bohlander et al, (2018) coinciden Werther y Davis (2014), quienes afirman que además de medir su progreso, los empleados deben efectuar ajustes periódicos con el fin de lograr las metas propuestas. No obstante, en este paso es crucial la participación del supervisor quien debe brindar al colaborador retroalimentación periódica.

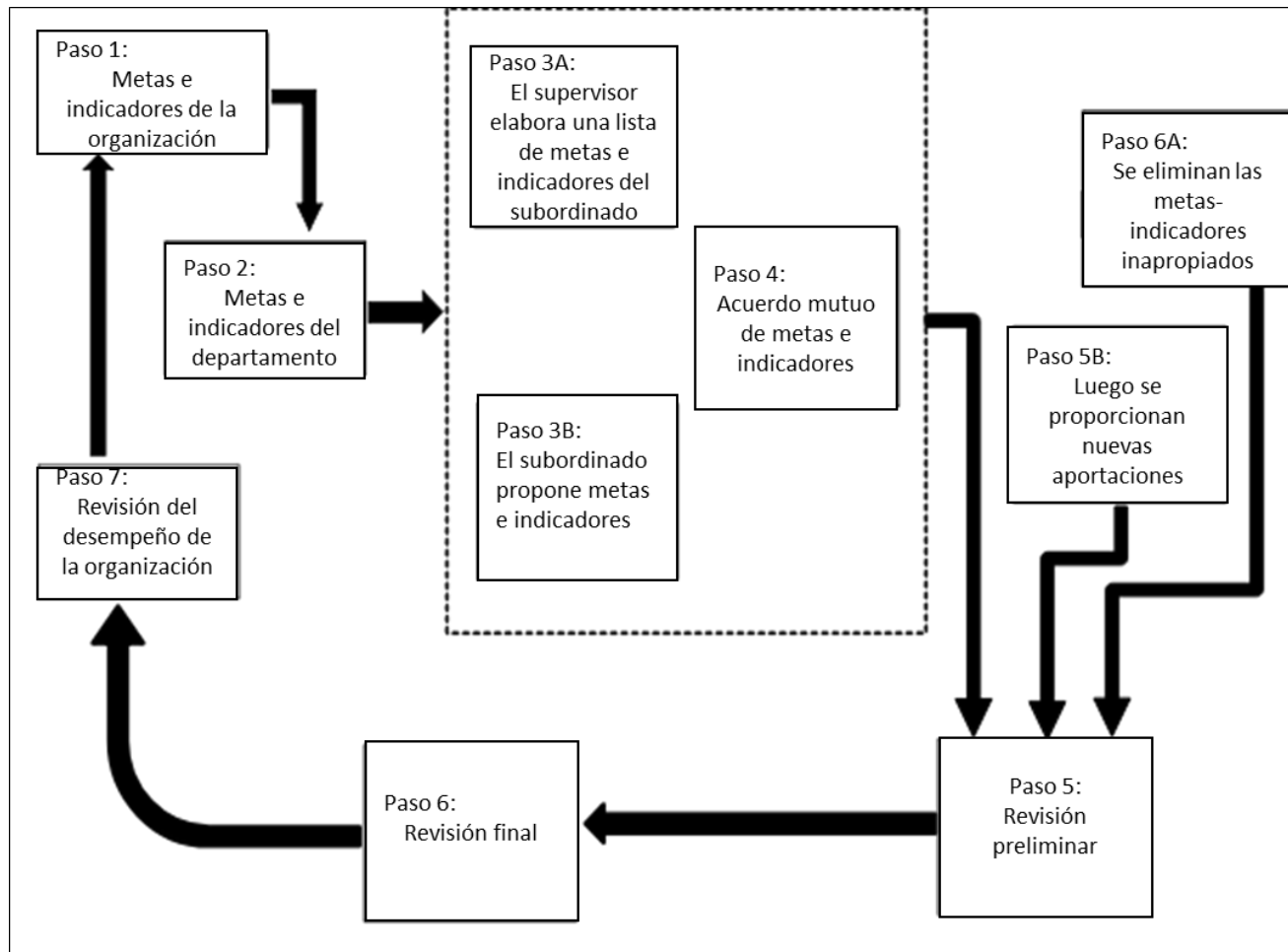
Para realizar la revisión final (paso 6), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado corroborando esta información con datos objetivos. El ciclo concluye (paso 7) que consiste en revisar la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización.

Bohlander et al, (2018) destaca que la evaluación de desempeño por administración por objetivos mejora la forma en que los empleados llevan a cabo su trabajo, porque les ayuda a enfocarse en lo que deben hacer para lograr las metas establecidas, además de promover el aprendizaje.

Para terminar, Bohlander et al, (2018) da las siguientes sugerencias a fin de propender por el éxito del programa de administración por objetivos:

- a. “Los objetivos deben ser cuantificables, medibles y acompañarse por una descripción de cómo se lograrán” (p. 324).
- b. Los directivos deben facultar a los colaboradores para el alcance de las metas establecidas por sí mismos, esto implica otorgar cierto grado de libertad y autonomía sobre los métodos utilizados, pero haciéndose totalmente responsables de sus resultados.
- c. Las metas y los objetivos de los empleados deben ser coherentes y estar alineados con las metas de la organización al igual que deben ser consistentes con los empleados de todos los niveles incluida la gerencia.
- d. Las metas fijadas deber ser revisadas y evaluadas en plazos específicos.

Figura 10 Administración por objetivos



Fuente. Tomado de Bohlander et al, (2018, p. 324)

5.2. MARCO CONTEXTUAL

5.2.1. Información General

Figura 11 Logo de Show On Time S.A.S.



Fuente: Show On Time S.A.S.

La oficina se encuentra ubicada en la ciudad de Cali en el barrio Bretaña.

Razón Social: Show On Time S.A.S.

NIT: 900.901.472-4

5.2.2. Descripción de la actividad de la empresa.

En el año 2002 una pareja de esposos que venían trabajando juntos para la misma empresa decidieron independizarse e iniciar con el sueño empresarial que hoy en día se llama Show On Time S.A.S. Actualmente, Show On Time S.A.S. es

una micro empresa con un gran y visionado futuro, pero aún tiene cosas para mejorar para alcanzar sus metas.

La empresa surgió gracias a que una pareja de esposos había tenido experiencia en trabajar en discotecas y adquirieron conocimiento de las necesidades en cuanto a sistemas de sonido, iluminación y video. Desde su apartamento, ambos iniciaron con el alquiler y operación de sistemas de sonido para eventos privados. Con el paso de los años invirtieron en la compra de varios metros de pantalla led. Esta inversión les permitió tener un producto muy solicitado y novedoso y a su vez incrementar en forma exponencial las ganancias. Con este avance, procedieron a la contratación del primer trabajador fijo. También adaptaron su vivienda para convertirla en bodega, ya que con el paso del tiempo fueron adquiriendo un número mayor de equipos propios centrándose en iluminación, audio y video lo cual les permitió ampliar el portafolio de servicios y a su vez incrementar los clientes y las ventas.

Actualmente, los principales clientes de Show On Time S.A.S. son empresas que desempeñan la misma actividad, pero requieren subcontratarlos para ampliar su cobertura o su capacidad en cuanto a equipos para eventos puntuales, también se aprecia como clientes empresas de marketing y *Below the Line* (BTL) que complementan su servicio de experiencia al cliente final contratando a Show On Time S.A.S. En definitiva, los clientes finales lo constituyen una amplia rama ya que

pueden ir desde empresas de todos los tamaños y actividades, hasta personas naturales que desean celebrar una boda o un cumpleaños.

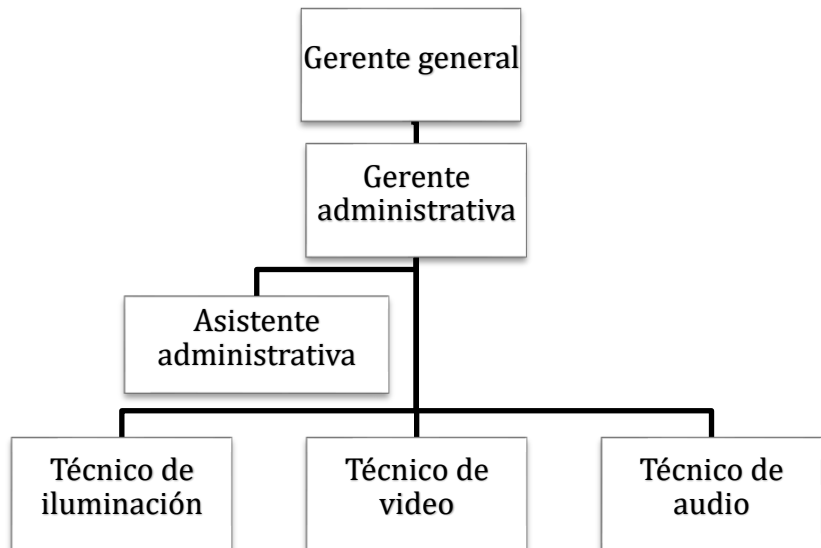
Actualmente Show On Time S.A.S. se encuentra ubicada en una bodega rentada en el barrio Breteña en la ciudad de Cali, cuenta con un amplio inventario de sonido, iluminación, video y estructura. Ofrece servicio de eventos corporativos, eventos privados, conferencias e incluso shows en vivo. La compañía sigue a cargo de la pareja de esposos contando con El esposo como gerente general y representante legal y la esposa como Gerente administrativa, ambos comparten funciones comerciales. Cuentan con una asistente administrativa y en la parte operativa se cuenta con 3 técnicos de planta enfocados en la operación, mantenimiento y entrega de equipos. En resumen, actualmente Show On Time S.A.S. cuenta con 6 cargos distribuidos de la siguiente manera: gerente general, gerente administrativo, asistente administrativa, técnico de iluminación, técnico de video y técnico de audio.

Sin embargo, aunque la empresa cuenta con 3 personas fijas en los cargos técnicos, la empresa tiene una alta variación ya que se aumenta la contratación por prestación de servicio de acuerdo con la temporada y al evento contratado. El primer semestre del año, por ejemplo, tiende a ser un periodo con poca producción llegando a ser de 3 a 6 personas las que se contratan en esta época. El segundo semestre del año es el semestre de mayor producción, donde los meses de noviembre y diciembre pueden llegar a contratar hasta 16 técnicos para cubrir un promedio de 4 eventos diarios. La necesidad de los técnicos va alineada con lo que

requiere el evento, generalmente en el segundo semestre cada evento cuenta con sonido, iluminación y video lo cual requiere que cada evento sea cubierto con 2 técnicos de sonido, 1 técnico de video y 1 técnico de iluminación.

5.2.3. Estructura de la empresa (organigrama).

Figura 12 Organigrama Show On Time S.A.S.



Fuente: Elaborado por las autoras

5.2.4. Lineamientos estratégicos.

Actualmente la empresa no tiene una misión, visión ni valores definidos.

Para el presente trabajo, con aprobación de gerencia, se propone los siguientes lineamientos.

5.2.4.1. Misión.

Brindar experiencias y soluciones a la medida de producción para eventos con resultados satisfactorios, con el acompañamiento de un equipo humano y técnico de calidad profesional. Contribuir constantemente al crecimiento y desarrollo de nuestros colaboradores articulados con la estrategia organizacional de Show On Time S.A.S.

5.2.4.2. Visión.

Show On Time S.A.S. será una organización en constante crecimiento brindando soluciones adaptables con la calidad y tecnología adecuados para lo que requieren los clientes, cuenta con los mejores profesionales en el medio de la producción y ser reconocidos en la región del Valle del cauca.

5.2.4.3. Valores.

- Seguridad

- Cumplimento
- Trabajo inteligente
- Eficiencia
- Bienestar

5.2.5. Objetivos organizacionales.

Show On Time S.A.S. no tiene actualmente los objetivos organizacionales planteados formalmente, por lo tanto, se proponen los siguientes:

- Brindar soluciones con la tecnología adecuada y de calidad para la producción de eventos o el alquiler individual de equipos de audio, iluminación y video para eventos
- Seleccionar, desarrollar y mantener los colaboradores idóneos para los servicios y soluciones que brinda Show On Time S.A.S.
- Lograr un crecimiento de constante año a año del 20% para el 2025

6. RESULTADOS

6.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente, los procesos de reclutamiento y selección en Show On Time S.A.S. no se encuentran establecidos formalmente, es decir, estos procesos son realizados de manera informal de acuerdo con lo acostumbrado o al juicio del Gerente general y la gerente administrativa, quienes son las personas responsables de tomar decisiones alusivas a estos procesos. Adicionalmente, los procesos de diseño de cargos, y evaluación de desempeño no se llevan a cabo.

De acuerdo con el levantamiento de información se especifica la situación actual de cada uno de estos procesos dentro de la empresa.

6.1.1. Diseño y Estructura de Cargos.

La estructura de la empresa se constituye por 6 cargos: Gerente general, gerente administrativo, asistente administrativo, técnico de video, técnico de iluminación, y técnico de audio. Actualmente, la empresa no cuenta con un procedimiento formal para definir los perfiles y las funciones de cada cargo.

Para el caso de la gerencia, sus funciones no están detalladas formalmente, en muchas ocasiones comparten las mismas tareas y centralizan todas las decisiones

en los diferentes ámbitos financieros, administrativos, operativos de la empresa Show On Time S.A.S.

En cuanto a la asistente administrativa, es la encargada de realizar la parte documental como la facturación, cotizaciones, comprobantes de pago de nómina, pago a proveedores, y apoyar en algunas funciones operativas, entre otros.

Finalmente, para el personal operativo (técnicos de iluminación, video y audio) se determinan al momento que se genera la orden de salida para cada evento, se definen las tareas generales que se van a llevar a cabo durante el servicio prestado al cliente, por lo tanto, las funciones y requisitos para estas actividades se distribuyen en cada uno de los técnicos. Es importante la experiencia que tiene cada uno para las responsabilidades que pueden asumir los técnicos durante un evento o servicio prestado al cliente.

Ocurren ciertos procesos que para la gerencia son importantes establecer y actualmente quedan inconclusos debido a la no formalización de estas funciones, como, por ejemplo: el mantenimiento a los equipos usados en cada evento, una vez se retornan todos los equipos es una buena práctica realizar este mantenimiento. Pero actualmente no se está realizando así, hay técnicos que dejan estos equipos en el lugar del evento, sin apoyar su traslado y lo mencionado anteriormente.

6.1.2. Reclutamiento

Actualmente en Show On Time S.A.S. el proceso de reclutamiento se ha realizado de la siguiente manera:

Para el cargo de Asistente administrativa: La gerente administrativa convocó la vacante entre sus familiares y conocidos.

Para los cargos técnicos (audio, video e iluminación). Primero se identifica la necesidad de personal requerido de acuerdo con las órdenes de salida, las cuales se generan con la cotización aprobada por el cliente. En algunas ocasiones de acuerdo con las necesidades identificadas se requieren más técnicos de una especialidad o de varias a la vez, por lo tanto, se pueden llegar a requerir desde uno a más técnicos. El personal necesario para cada evento depende de la magnitud y requerimientos de este; a mayor magnitud, mayor personal se requiere.

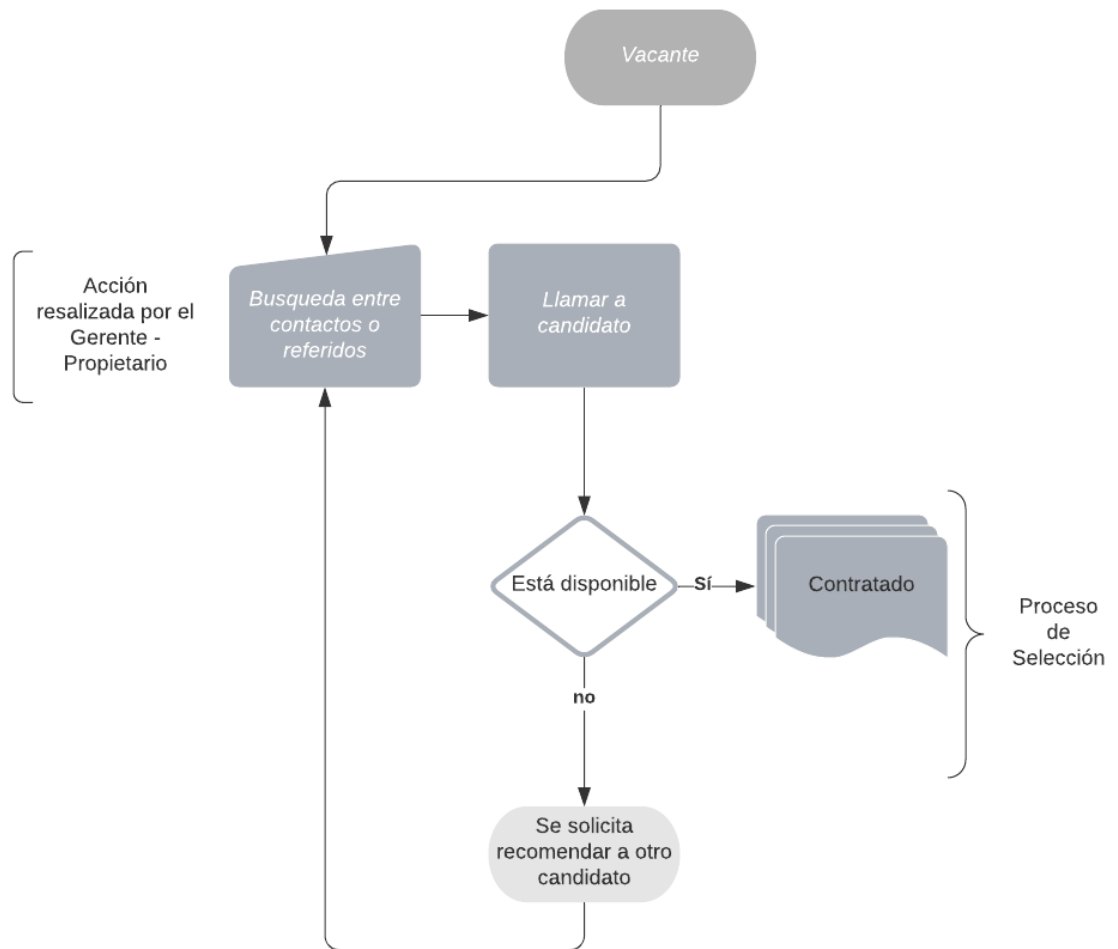
Los gerentes proceden a buscar entre sus contactos telefónicos la(s) persona(s) que puede suplir la necesidad del servicio. Estos contactos se encuentran registrados en la lista de contactos del celular personal del gerente y la gerente administrativa. En esta lista se encuentran mezclados familiares, amigos, proveedores, clientes, técnicos, entre otros. Estos contactos se encuentran almacenados por el nombre o “apodo” que el gerente le ha asignado al momento de guardado.

Como la lista de contactos por defecto está organizada en orden alfabético, los gerentes contactan al primer candidato que aparece en el listado y la llamada la realizan ellos o también pueden solicitarle a la asistente administrativa hacer esta llamada al contacto escogido por ellos. En la llamada se le informa la fecha para comprobar la disponibilidad de la persona. Y si a la primera persona a la que llaman se encuentra disponible para la fecha establecida del evento, se procede a contratar, en el caso de que esta no se encuentre disponible para la fecha solicitada, en ocasiones le preguntan a este mismo contacto si puede recomendar a otro, o continúan buscando en su lista. En caso de no encontrar personal disponible dentro de su lista de contactos telefónica, lo siguiente es buscar un referido con los gerentes de las empresas del mismo sector.

Cabe aclarar que las personas contactadas son escogidas por afinidad personal de los gerentes, es decir no hay un criterio, ni orden para realizar el reclutamiento.

Si bien el proceso de reclutamiento le ha funcionado a la empresa, se considera que la formalización de este les permitirá ahorrar tiempo en el proceso y hacer la elección adecuada basándose en el desempeño de la persona a contactar.

Figura 13. Flujograma del proceso actual para el reclutamiento y selección



Fuente: Desarrollado por las autoras

6.1.3. Selección

En Show On Time S.A.S. actualmente el proceso de selección está sumamente ligado al reclutamiento pues una vez confirmada la disponibilidad de la persona se procede a contratarla.

En Show On Time S.A.S. no se realiza preselección de candidatos, entrevistas previas, pruebas psicotécnicas, pruebas de práctica, informes de los más adecuados o entrevistas de cierre como lo plantea el marco teórico. Esto se debe a la naturaleza de la compañía y sus necesidades, es decir, este tipo de procedimiento se pueden implementar en compañías que buscan personal que van a estar por un periodo amplio en la compañía, mientras que en Show On Time S.A.S. la necesidad de personal es por evento. Generalmente los eventos tienen duración de unas horas y hay algunos como congresos que pueden durar varios días. Los eventos de larga duración en la compañía no han superado una semana, adicionalmente la confirmación de un evento no tiene un tiempo de anticipación establecido. Por ejemplo, un cliente puede programar un evento con un año de anticipación, como también puede confirmarlo la noche inmediatamente anterior. Este el panorama con el que se encuentra la organización en los meses de alta demanda de eventos como lo son el último trimestre del año.

Al presentarse la necesidad de seleccionar personal de carácter urgente y no tener definido un procedimiento para realizarlo se pueden cometer errores que conlleven

con la insatisfacción del cliente generando incumplimientos por parte de la compañía como el caso presentado en diciembre 19 de 2019 donde se encontraba el personal confirmado para un evento a realizarse en una discoteca ubicada en el sur de la ciudad y a la hora citada para realizar el respectivo montaje las personas seleccionadas no se presentaron, sin justificación alguna.

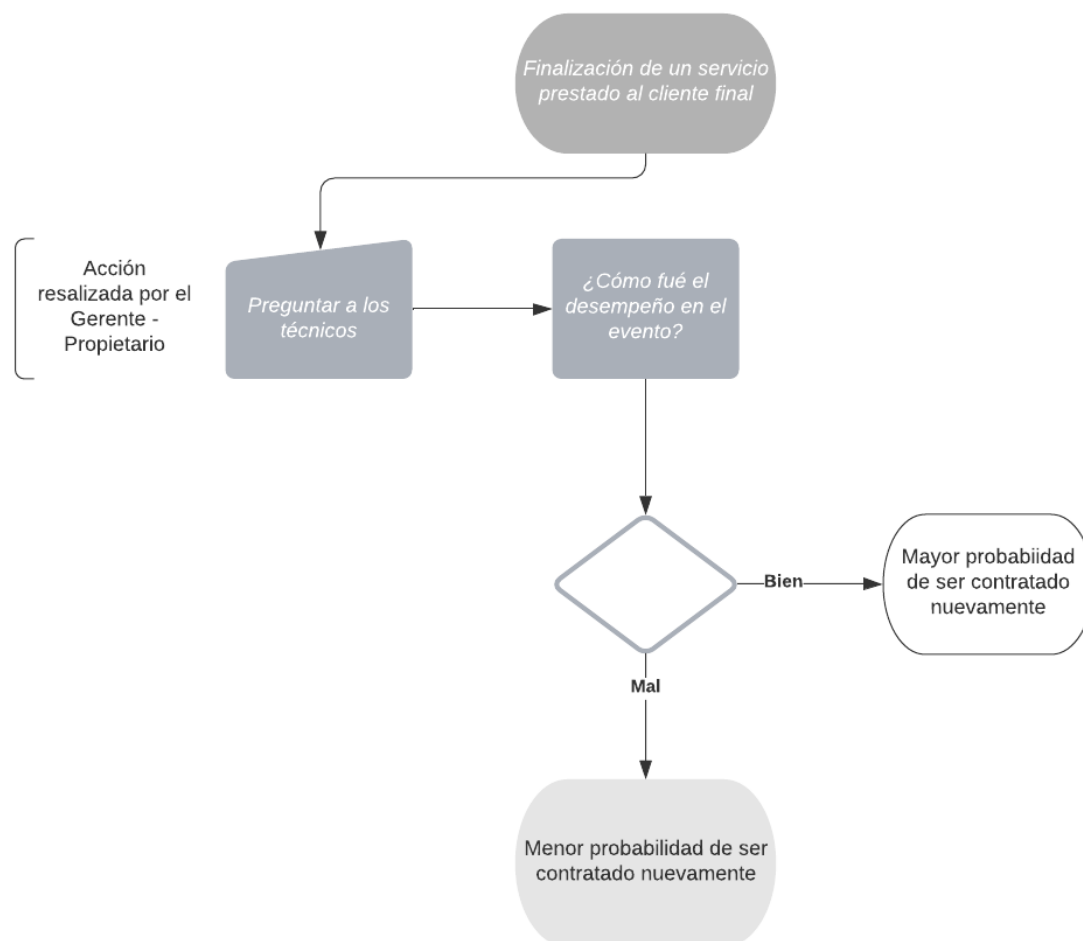
Por las razones mencionadas, se propone implementar procedimientos que permitan optimizar el proceso de reclutamiento y selección con base a la experiencia, formación y desempeño de las personas con las que se ha trabajado en ocasiones pasadas.

6.1.4. Evaluación de desempeño.

En las entrevistas realizadas tanto al gerente como a los técnicos, se evidencia una ausencia de criterios formales y objetivos para este proceso. Se puede decir que existe una evaluación no formal, pero solo para el personal operativo (técnicos). El criterio que predomina es subjetivo, vinculado al *feeling* que tiene el gerente con el técnico contratado, lo cual suele no estar directamente relacionado con el desempeño de las labores y funciones que puedan ser medibles y evaluadas objetivamente con periodicidad. Por ejemplo, terminado un evento, el gerente general o la gerente administrativa le pregunta a los técnicos que se encuentran vinculados a la empresa, o a los técnicos de más confianza, como les fue con el personal que los acompañó durante el servicio prestado. Con base en esta

experiencia, la persona puede ser o no tenida en cuenta para próximos eventos. Sin embargo, no siempre se tienen en cuenta estas opiniones. En casos de alta demanda, el gerente general o la gerente administrativa ha vinculado nuevamente técnicos pese a la opinión desfavorable de su desempeño, generando con ello malestar en el equipo de trabajo y en ocasión insatisfacción del cliente por el desempeño o actitud del personal.

Figura 14. Flujograma de proceso actual para evaluación de desempeño



Fuente: Desarrollado por las autoras

6.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

6.2.1. Diseño de cargos

A continuación, se presenta el diseño de cargos propuesto para la empresa Show On Time S.A.S. según los cargos expuestos en su estructura (Gerente General, Gerente Administrativa, Asistente Administrativa, Técnico de Video, Técnico de Iluminación, Técnico de Audio):

Tabla 15. Descripción del Cargo Gerente General

DESCRIPCION DEL CARGO		
1. Identificación:		
Nombre:	GERENTE GENERAL	
Área:	Administrativa	
Alcance de la función:	☒ Corporativo	☐ Unidad de negocio
Cargo superior inmediato:	N.A	
Subalternos:	☒ SI	☐ No
2. MISION DEL CARGO:		
<u>Organizar, dirigir, y planear el funcionamiento de la organizacion</u>		
<u>Show On Time para garantizar su expansion y permanencia en el mercado</u>		
3. FUNCIONES:		
<u>Gestionar negociaciones con Clientes</u>		
<u>Gestionar negociaciones con Proveedores</u>		
<u>Gestionar la innovacion en equipos de audio iluminacion y video para que la empresa este a la vanguardia</u>		
<u>Hacer presencia en los eventos para garantizar la satisfaccion de los clientes</u>		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO:		
<u>Computador, Escritorio, Silla, celular.</u>		
5. ENTORNO:		
<u>El entorno en el que se desarrolla su labor tendra buena iluminacion y contara con ruido ocasional</u>		
6. PERFIL DEL CARGO:		
FORMACION:	<u>Administrador de empresas o afines</u>	
<u>O carreras afines</u>		
EXPERIENCIA:	<u>1 Año</u>	
CONOCIMIENTOS:	<u>Relaciones Publicas (P)</u>	
<u>Servicio al Cliente (P)</u>		
<u>Manejo de ofimática (O)</u>		
*(P= Preferibles, O= Obligatorios)		
HABILIDADES:	<u>Servicio al cliente, sociabilidad, trabajo en equipo</u>	
<u>y resolucion de problemas</u>		
7. ENTRENAMIENTO:		
AREAS DE LA EMPRESA	<u>Conocimiento general de la empresa</u>	
AREAS Y TEMAS DEL DPTO	<u>tipo de servicios, tipo de clientes.</u>	
PUESTO DE TRABAJO	<u>Negociacion con proveedores, estado de los equipos que tiene la empresa</u>	
ELABORO:	REVISO :	APROBO:

Tabla 16. Descripción del Cargo Gerente Administrativa

DESCRIPCION DEL CARGO		
1. Identificación: Nombre: GERENTE ADMINISTRATIVA Área: Administrativa Alcance de la función: X Corporativo Unidad de negocio Cargo superior inmediato: GERENTE GENERAL Subalternos: X SI No		
2. MISION DEL CARGO: <u>Coordinar el adecuado funcionamiento y cumplimiento de las funciones del personal para garantizar la adecuada prestacion del servicio en la organizacion.</u>		
3. FUNCIONES: <u>Gestionar Clientes</u> <u>Realizar el pago de las obligaciones financieras de la empresa y el gerente</u> <u>Programar eventos</u> <u>Manejo de proveedores</u> <u>Realizar apoyo a las labores del gerente general</u>		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO: <u>Computador, Escritorio, Silla, celular.</u>		
5. ENTORNO: <u>El entorno en el que se desarrolla su labor tendra buena iluminacion y contara con ruido ocasional</u>		
6. PERFIL DEL CARGO: FORMACION: <u>Administradora de empresas o afines</u> <u>O carreras afines</u> EXPERIENCIA: <u>1 Año</u> CONOCIMIENTOS: <u>Principios de contabilidad (P)</u> <u>Manejo de office (O)</u> *(P= Preferibles, O= Obligatorios) HABILIDADES: <u>Servicio al cliente, sociabilidad, trabajo en equipo</u> <u>y resolucion de problemas</u>		
7. ENTRENAMIENTO: AREAS DE LA EMPRESA <u>Conocimiento general de la empresa</u> AREAS Y TEMAS DEL DPTO <u>tipo de servicios, tipo de clientes.</u> PUESTO DE TRABAJO <u>Negociacion con proveedores, estado de las obligaciones financieras</u> <u>Manejo de la sucursal bancaria, entre otros</u>		
ELABORO:	REVISO :	APROBO:

Tabla 17. Descripción del cargo Asistente Administrativa

DESCRIPCION DEL CARGO		
1. Identificación:		
Nombre:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
Área:	Administrativa	
Alcance de la función:	☒ Corporativo	☐ Unidad de negocio
Cargo superior inmediato:	GERENTE ADMINISTRATIVA	
Subalternos:	☒ SI	☐ No
2. MISION DEL CARGO:		
Garantizar la atencion del cliente, mediante el envío y seguimiento cotizaciones		
3. FUNCIONES:		
Realizar cotizaciones y el respectivo envío de estas		
Hacer seguimiento a las cotizaciones		
Realizar las Ordenes de Salida cuando aprueban el evento		
Registrar la programacion de eventos aprobados		
Realizar las facturas correspondientes a los eventos realizados		
Realizar recibos de caja		
Llevar registro de cartera y realizar el respectivo cobro.		
Llevar registro de los eventos realizados y los tecnicos que participan en cada evento		
Liquidar nomina quincenal y realizar los recibos de la misma		
Enviar y Recibir correspondencia		
Archivar documentación en general		
Realizar Ordenes de Servicio a proveedores cuando se requiere subcontratar algun servicio		
Recepcionar solicitudes de clientes		
Coordinar y programar los tecnicos que cubran los eventos		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO:		
Computador, Escritorio, Silla, celular.		
5. ENTORNO:		
El entorno en el que se desarrolla su labor tendra buena iluminacion y contara con ruido ocasional		
6. PERFIL DEL CARGO:		
FORMACION:	Estudiante universitario de Administración o carreras afines	
EXPERIENCIA:	1 Año	
CONOCIMIENTOS:	Principios de contabilidad (P)	
Manejo Paquete Office (P)		
Manejo de ofimática (O)		
Técnicas de archivo (P)		
Redacción (O)	*(P= Preferibles, O= Obligatorios)	
HABILIDADES:	Servicio al cliente, sociabilidad, trabajo en equipo	
y resolucion de problemas		
7. ENTRENAMIENTO:		
AREAS DE LA EMPRESA	Conocimiento general de la empresa	
AREAS Y TEMAS DEL DPTO	tipo de servicios, tipo de clientes.	
PUESTO DE TRABAJO	Realizacion de cotizaciones, atencion al cliente, seguimiento de cartera, realizacion de facturas, realizacion de ordenes de salida, entre otros	
ELABORO:	REVISO :	APROBO:

Tabla 18. Descripción del cargo Técnico de Video

DESCRIPCION DEL CARGO		
1. Identificación: Nombre: TECNICO DE VIDEO Área: OPERATIVA Alcance de la función: Corporativo X Unidad de negocio Cargo superior inmediato: GERENTE ADMINISTRATIVA Subalternos: SI X No		
2. MISION DEL CARGO: Garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de video durante el evento		
3. FUNCIONES: Verificar las necesidades de infraestructura para el montaje de la pantalla Realizar la instalacion y programacion de la pantalla de acuerdo a lo solicitado por el cliente Realizar Visita Tecnica antes del evento en caso de ser necesario Realizar pruebas previas al evento Operar el video durante el evento Solicitar si se requiere subcontratar o comprar implementos para la realizacion de eventos Realizar Mantenimiento de los implementos utilizados durante el evento Proyectar el material Audiovisual requerido por el cliente durante el evento		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO: Equipos de Video, Procesador, computador, cableado, celular.		
5. ENTORNO: El entorno en el que se desarrolla su labor depende del lugar de la prestacion del servicio, en general el entorno estara con ruido frecuente y circulacion de varias personas		
6. PERFIL DEL CARGO: FORMACION: Certificacion de Manejo de programas avanzados para la proyeccion de Video en gran formato EXPERIENCIA: Minima de 3 meses CONOCIMIENTOS: Manejo de Programas Multimedia Resolume y Otros (O) Programas de Edicion y Conversion de Videos (O) Software de Programacion de Pantallas (O) *(P= Preferibles, O= Obligatorios) HABILIDADES: Servicio al cliente, sociabilidad, trabajo en equipo y resolucion de problemas		
7. ENTRENAMIENTO: AREAS DE LA EMPRESA Conocimiento general de la empresa AREAS Y TEMAS DEL DPTO Instalacion y manejo de equipos de iluminacion PUESTO DE TRABAJO Explicacion de vestuario, y Orden de salida (lugar, cliente, horario)		
ELABORO:	REVISO :	APROBO:

Tabla 19. Descripción del cargo Técnico de Iluminación

DESCRIPCION DEL CARGO		
1. Identificación:		
Nombre:	TECNICO DE ILUMINACION	
Área:	OPERATIVA	
Alcance de la función:	Corporativo	<input checked="" type="text" value="X"/> Unidad de negocio
Cargo superior inmediato:	GERENTE ADMINISTRATIVA	
Subalternos:	SI	<input checked="" type="text" value="X"/> No
2. MISION DEL CARGO:		
<u>Garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de iluminacion</u>		
<u>durante el evento</u>		
3. FUNCIONES:		
<u>Verificar las necesidades de infraestructura para el montaje de la iluminacion</u>		
<u>Realizar Visita Tecnica antes del evento en caso de ser necesario</u>		
<u>Alistar, Instalar y operar la iluminacion de acuerdo a la solicitud del cliente, y el espacio</u>		
<u>Programar y operar la iluminacion durante el evento</u>		
<u>Realizar pruebas previas al evento</u>		
<u>Solicitar si se requiere subcontratar o comprar implementos para la realizacion de eventos</u>		
<u>Realizar Mantenimiento de los implementos utilizados durante el evento</u>		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO:		
<u>Equipos de iluminacion, consolas, computador, cableado, celular.</u>		
5. ENTORNO:		
<u>El entorno en el que se desarrolla su labor depende del lugar de la prestacion del servicio, en general el entorno</u>		
<u>estara con ruido frecuente y circulacion de varias personas</u>		
6. PERFIL DEL CARGO:		
FORMACION:	<u>Basica primaria, Curso certificados en operacion de consolas de iluminacion</u>	
EXPERIENCIA:	<u>Minima de 3 meses</u>	
CONOCIMIENTOS:	<u>Manejo de Programas para iluminacion (O)</u>	
	<u>Operacion de consolas de iluminacion (O)</u>	
	*(P= Preferibles, O= Obligatorios)	
HABILIDADES:	<u>Servicio al cliente, sociabilidad, trabajo en equipo</u>	
	<u>y resolucion de problemas</u>	
7. ENTRENAMIENTO:		
AREAS DE LA EMPRESA	<u>Conocimiento general de la empresa</u>	
AREAS Y TEMAS DEL DPTO	<u>Instalacion y manejo de equipos de iluminacion</u>	
PUESTO DE TRABAJO	<u>Explicacion de vestuario, y Orden de salida (lugar, cliente, horario)</u>	
ELABORO:	REVISOR :	APROBO:

Tabla 20. Descripción del cargo Técnico de Audio

DESCRIPCION DEL CARGO		
1. Identificación:		
Nombre:	TECNICO DE AUDIO	
Área:	OPERATIVA	
Alcance de la función:	Corporativo	☒ Unidad de negocio
Cargo superior inmediato:	GERENTE ADMINISTRATIVA	
Subalternos:	SI	☒ No
2. MISION DEL CARGO:		
Garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de audio durante evento		
3. FUNCIONES:		
Verificar las necesidades de infraestructura para el montaje del sonido		
Realizar Visita Tecnica antes del evento en caso de ser necesario		
Alistar, Instalar, programar y operar los equipos de audio durante el evento de acuerdo a la orden de salida		
Solicitar si se requiere subcontratar o comprar implementos para la realizacion de eventos		
Realizar pruebas previas al evento		
Realizar Mantenimiento de los implementos utilizados durante el evento		
Atender los requerimientos del cliente en cuanto al audio durante el evento		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO:		
Equipos de audio, consolas, microfonia, cableado, computador, celular.		
5. ENTORNO:		
El entorno en el que se desarrolla su labor depende del lugar de la prestacion del servicio, en general el entorno estara con ruido frecuente y circulacion de varias personas		
6. PERFIL DEL CARGO:		
FORMACION:	ingeniero sonido, certificado de capacitacion por parte de la marca de los equipos que maneja	
EXPERIENCIA:	Minima de 3 meses	
CONOCIMIENTOS:	Ofimaticos (O)	
	Programacion y manejo de consolas de Sonido (O)	
	cursos de redes y fibra optica (P)	
	*(P= Preferibles, O= Obligatorios)	
HABILIDADES:	Servicio al cliente, sociabilidad, trabajo en equipo y resolucion de problemas	
7. ENTRENAMIENTO:		
AREAS DE LA EMPRESA	Conocimiento general de la empresa	
AREAS Y TEMAS DEL DPTO	Instalacion y manejo de equipos de audio	
PUESTO DE TRABAJO	Explicacion de vestuario, y Orden de salida (lugar, cliente, horario)	
ELABORO:	REVISOR :	APROBO:

6.2.2. Evaluación de desempeño.

En el presente trabajo se plantea que la propuesta presentada para la evaluación de desempeño sea la base de los procesos de reclutamiento y selección exclusivamente para los cargos técnicos, propuesta sobre la cual se centra este trabajo por los siguientes aspectos. Primero los cargos técnicos son los de mayor requerimiento y vinculación temporal en la empresa para el desarrollo de los servicios prestados, segundo para mejorar la parte operativa de la empresa. Es importante mencionar que para el proceso de reclutamiento se recurrirá a la base de datos donde estará toda la información de los técnicos que en algún momento estuvieron vinculados en la empresa temporalmente.

Esto responde al estilo de la gerencia de recontractar las personas que han estado vinculadas anteriormente en la empresa, pero sumando en esta oportunidad criterios objetivos para priorizar la contratación del personal. A continuación, se presenta la propuesta para el proceso de evaluación de desempeño mediante la cual se busca llevar un registro del desempeño de todos los técnicos que han prestado servicio en algún evento de la empresa.

Se debe tener en cuenta que para el contexto de la actividad económica de la empresa, las contrataciones de personal son temporales y generalmente se contrata personal por cada evento que se realiza para un cliente, este gremio del personal técnico especializado en producción de eventos trabajan para varias

empresas al tiempo y la vinculación es por días o por horas acorde a la necesidad puntual.

- **Objetivo:**

Diseñar e implementar un proceso de evaluación de desempeño que le sirva como herramienta a Show On Time S.A.S. para comprobar el grado de cumplimiento a nivel individual de los colaboradores para de esta forma poder identificar los aspectos a mejorar.

- **Alcance:**

Aplica para todos los técnicos que han laborado en algún evento realizado.

- **Periodicidad:**

Se realizará un registro nuevo por cada vez que se contrate un técnico para un evento, con experiencia en eventos pasados en la empresa.

- **Responsable:**

Gerente administrativa y Gerente General

- **Formato asociado:**

Formato de evaluación de desempeño. (ver tabla 21)

Formato criterios de evaluación de desempeño (ver tabla 22)

- Descripción del proceso:

Cuando se confirmen las personas que realizarán un evento, se debe diligenciar el formato de evaluación de desempeño (ver tabla 21). La parte A y B se diligencian antes de la prestación del servicio. La parte A corresponde a los datos generales del evento y la parte B corresponde a los datos del personal que se ocupará de cubrir el evento. Una vez terminado el evento, se procede a diligenciar la parte C, la cual corresponde a la evaluación del desempeño del personal que cubrió el evento.

Tabla 21 Formato de evaluación de desempeño



SHOW ON TIME S.A.S.
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

[illegible]

Fuente: Creado por las autoras

Es importante aclarar que la asistencia, desempeño, experiencia y formación son datos diligenciados por la gerente administrativa en el archivo de Excel que le permitirá ir alimentando la base de datos, mientras que la evaluación del cliente como su nombre lo indica lo dará el cliente al evaluar el servicio una vez finalice el evento.

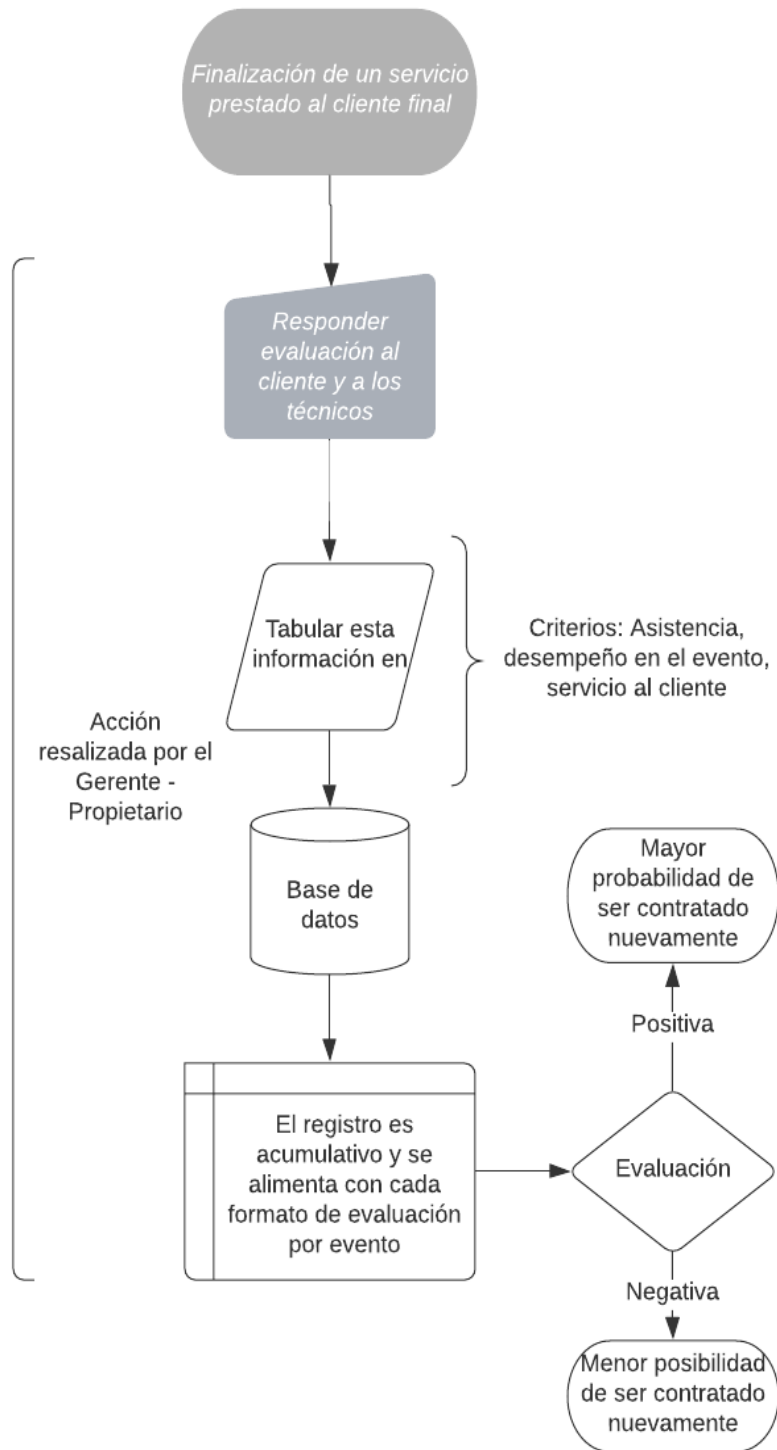
A continuación, se presenta el formato de criterios de evaluación:

Tabla 22 Criterios de evaluación de desempeño

 SHOW ON TIME S.A.S CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
CRITERIO	DEFINICIÓN	ESCALA DE CALIFICACIÓN
Asistencia	El técnico confirmado asistió o no al evento	1: Asistió 0: Nunca llegó al evento
Desempeño en el evento	Capacidad para llevar a cabo las funciones, y respuesta ante imprevistos presentados en el evento	1. Deficiente 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Excelente
Evaluación del Cliente	Cual fue la satisfacción del cliente al finalizar el evento.	1. Nada satisfecho 2. Poco Satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Sumamente satisfecho

Fuente: Creado por las autoras

Figura 15. Propuesta de evaluación de desempeño



Fuente: Creado por las autoras

6.2.3. Reclutamiento

A continuación, se presenta la propuesta para el proceso de reclutamiento mediante la cual se busca mejorar la selección de los técnicos de audio, iluminación y video.

- **Objetivo:**

Diseñar e implementar un proceso de reclutamiento que permita obtener los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para desempeñar el cargo técnico requerido en la organización.

- **Alcance:**

Aplica para todas las vacantes de cargos técnicos.

- **Periodicidad:**

Se realizará cada vez que se presente el requerimiento de un técnico para un evento.

- **Responsable:**

Gerente administrativa.

- Formato asociado:

Formato de evaluación de desempeño (ver tabla 21)

Formato de solicitud de referidos (ver tabla 23)

- Descripción del proceso:

En el momento que se presente la necesidad de contratar un técnico, se procede a filtrar en una tabla dinámica en el mismo libro de Excel de la base de datos en la que se lleva el registro de las evaluaciones de desempeño, esto le permite a Show On Time S.A.S. obtener el orden descendente del mayor al menor puntaje promedio en la evaluación obtenida por algún técnico con el que se ha trabajado anteriormente para los cargos de técnico de audio, iluminación o video, presentando así las mejores opciones en el momento de tener un requerimiento de personal.

Dado el caso de que de las personas que se encuentran en el listado generado por la base de datos de evaluación de desempeño ninguno de los técnicos se encuentra disponible, se propone diligenciar el formato de solicitud de referidos

(ver tabla 23), y compartirlo con los técnicos o colegas que puedan brindar un referido para cubrir la necesidad de personal.

Una vez los técnicos o colegas envían los datos de la persona referida, se registran en el formato de selección (ver tabla 25).

Tabla 23 Formato solicitud de referidos

 SHOW ON TIME PROFESSIONAL RENTAL		SHOW ON TIME S.A.S	
		FORMATO SOLICITUD DE REFERIDOS	
Cargo		Nombre del Cargo	
Experiencia		Según el Cargo	
Funciones		Según el Cargo	

Fuente: Creado por las autoras

Una vez se obtengan los referidos se procede a contactarlos y confirmar disponibilidad.

Si los candidatos contactados no se encuentran disponibles, se procederá a recopilar información de referidos de empresas del sector y con los mismos técnicos, permitiendo de esta manera que se tenga un plan adicional en los casos que se presente esta situación.

6.2.4. Selección.

A continuación, se presenta la propuesta para el proceso de selección.

- **Objetivo:**

Diseñar e implementar un proceso de selección que permita contratar a los técnicos que han demostrado un mayor desempeño en eventos pasados.

- **Alcance:**

Aplica para los procesos de selección de cargos técnicos.

- **Periodicidad:**

Se realizará cada vez que se presente el requerimiento de un técnico para un evento.

- **Responsable:**

Gerente administrativa y gerente general.

- **Formato asociado:**

Formato de evaluación desempeño (ver tabla 21)

Formato de selección (ver tabla 25)

- Descripción del proceso:

El proceso de selección se realiza de forma seguida al reclutamiento, teniendo como base el filtro realizado en el proceso de reclutamiento le permitirá al gerente general o la gerente administrativa confirmar la disponibilidad de los primeros en la lista, la cantidad de técnicos a contratar dependerá de la necesidad de cada evento.

Debido a que en el último trimestre del año aumenta el número de eventos y la necesidad de personal incrementa, se puede presentar el caso de que la persona que ocupe el primer lugar en el filtro de reclutamiento y se desee contratar no se encuentre con disponibilidad para la fecha requerida se procede a contactar al siguiente en la lista, una vez terminen las opciones si aún no se han cubierto las vacantes que se requieren se procede a contactar a los referidos que han sido diligenciados en el formato de selección (ver tabla 25.)

Cuando se confirmen los técnicos necesarios para cubrir los eventos requeridos se procederán a diligenciar en la base de datos de Formato de Evaluación partes A datos del evento y B datos del personal.

7. CONCLUSIONES

En este trabajo se reconoce la importancia de los procesos de diseño de cargos y estructura de procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño para la empresa Show On Time S.A.S. en la cual en capítulos anteriores de este documento se evidencia que no llevaba registro o procesos formalmente establecidos para los procesos de gestión de recursos humanos, reforzando de esta manera lo que dice la literatura acerca de la ausencia parcial o total de procesos formales en las Mipymes.

Se le brinda una propuesta a la empresa Show On Time S.A.S. para la formalización de los procesos mencionados anteriormente, la propuesta se construye a partir del marco teórico, y con esta propuesta se busca brindar soluciones que permitan la mejora de los procesos para que la empresa tenga un mejor desempeño en la parte operativa.

Para el caso del diseño y estructura de cargos se propone un formato donde se estandariza información recopilada durante el desarrollo de este trabajo, permitiendo una mayor claridad en las funciones que desempeña cada colaborador y lo que se espera de su gestión en el rol que le corresponde.

En el proceso de reclutamiento se encuentra que no está formalizado y para llevarlo a cabo se basan en la memoria de posibles personas que puedan servir para desempeñar la labor, por lo tanto, se propone implementar un método que le permita a la gerencia organizar el proceso y que se base en criterios cuantitativos facilitándole de esta manera el proceso y dando la certeza de que la persona a reclutar va a tener un buen desempeño.

En el proceso de selección de la empresa Show On Time S.A.S. se evidencia la ausencia formal del proceso como a su vez se evidencia que el proceso de reclutamiento y selección van muy unidos, debido a que la selección en ocasiones no depende de la empresa si no de la disponibilidad de los técnicos sobre todo en los meses de alto flujo de trabajo, por lo anterior se propone una mejora en el proceso que les permitirá tener la información de las personas que ya han prestado el servicio y se han desempeñado de manera óptima para ser tenidas en cuenta durante el proceso de selección.

Por último, el proceso de Evaluación de desempeño no se encuentra formalizado, y como propuesta se presenta un formato de evaluación de desempeño el cual va a permitir tener un registro de todas las personas que en algún momento se contraten para realizar un evento, permitiendo de esta manera crear una base de datos que al momento de filtrarla servirá de base para el proceso de reclutamiento y selección.

Por todo lo mencionado anteriormente con el desarrollo de este trabajo se realiza una propuesta que contribuya a mejorar los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección y evaluación de desempeño para la empresa Show On Time S.A.S.

En la literatura se proponen muchas herramientas para implementar estos procesos sin embargo al momento de tomarlas en consideración para desarrollar la propuesta, estas se encuentran poco ajustadas a la realidad de la empresa Show On Time S.A.S. por lo tanto, no es posible aplicar todos los formatos y se proponen instrumentos de acuerdo con el contexto de la empresa luego de revisar las herramientas plasmadas en el marco teórico.

8. RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el presente trabajo se le realizan las siguientes recomendaciones a la empresa Show On Time S.A.S.:

1. Llevar a cabo la implementación y formalización de los procesos de diseño de cargos y estructura de procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño pertenecientes al área de gestión de recursos humanos de acuerdo con la propuesta generada en el presente trabajo. Esta propuesta implica adoptar los instrumentos generados con el fin de brindar herramientas objetivas para la toma de decisiones.
2. Analizar la necesidad de diseñar e implementar otros procesos de gestión de recursos humanos que se encuentran alineados a los procesos trabajados y que le aporten a la empresa un mejoramiento en su servicio, por ejemplo procesos como la Capacitación del personal, le permitirá a Show On Time S.A.S. ampliar su base de datos de personal capacitado para el desempeño de las funciones requeridas, adicionalmente fomentara motivación en los técnicos que labores o sean posibles candidatos a cubrir las necesidades de personal que se presentan en el día a día de la empresa..

3. Realizar la Socialización de la propuesta que se encuentra en el presente trabajo para la mejora de diseño de cargos y estructura de procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, para llevar a cabo la socialización se recomienda seguir el plan de acción planteado (ver tabas 24, 25, 26 y 27) teniendo en cuenta los tiempos establecidos para cada actividad propuesta en el desarrollo de cada proceso.

Tabla 26 Plan de acción – Diseño y Estructura de cargos

Dimensión – Análisis y diseño de Cargos		
Situacion Actual		
Actualmente, la empresa no cuenta con un procedimiento formal para definir los perfiles y las funciones de cada cargo.		
Objetivo General		
Realizar el analisis y diseño de cargos con el fin de proponer el perfil de los cargos existentes en Show On Time S.A.S		
	1	2
Actividades	Socializar los perfiles de cargos diseñados	Actualizar los perfiles de cargos diseñados
Metodos	Presentar los perfiles de cargo a todos los empleados	Realizar el perfil de cargos de un nuevo cargo o actualizar los existentes.
Responsables	Gerente General	Gerente General
Tiempo	Inmediato	Cuando se cree un nuevo cargo o cada 2 años para revision y actualizacion documental.
Lugar	Oficinas de Show On Time	Oficinas de Show On Time
Recursos	Papeleria	Papeleria
Presupuesto	\$ 10,000	\$ 10,000
Indicador	Perfil de cargos Socializado	Perfil de cargos Actualizado

Fuente: Creado por las autoras

Tabla 27 Plan de acción – Evaluación de desempeño

Dimensión – Evaluación de desempeño		
Situacion Actual		
Actualmente, la empresa no cuenta con un procedimiento formal para realizar la evaluación de desempeño.		
Objetivo General		
Formalizar el procesos de evaluación de desempeño de los tecnicos que laboran con Show On Time S.A.S		
	1	2
Actividades	Implementar el Formato de Evaluación de desempeño	Solicitar al cliente calificación de satisfaccion del evento
Metodos	Diligenciar el Formato con la información del personal que realizara el evento.	Realizar encuesta de satisfaccion al cliente
Responsables	Gerente Administrativa	Gerente Administrativa
Tiempo	Cada vez que se vaya a realizar un evento.	Cada vez que finalice un evento.
Lugar	Oficinas de Show On Time	Oficinas de Show On Time
Recursos	Computador o Tablet	Computador o Tablet
Presupuesto	N/A	N/A
Indicador	Perfil de cargos Socializado	Perfil de cargos Actualizado

Fuente: Creado por las autoras

Tabla 28 Plan de acción – Reclutamiento

Dimensión – Reclutamiento		
Situación Actual		
Actualmente, la empresa no cuenta con un procedimiento formal para realizar el reclutamiento.		
Objetivo General		
Formalizar el proceso de reclutamiento		
	1	2
Actividades	Realizar el reclutamiento con base en el formato de evaluación de desempeño.	Realizar el reclutamiento a través de la solicitud de referidos.
Métodos	De acuerdo a la necesidad de personal utilizar la base de datos de evaluación de desempeño, para filtrar el personal idóneo para cubrir el requerimiento.	Iniciar el reclutamiento a difundiendo el formato de la solicitud de referidos a colegas y técnicos.
Responsables	Gerente Administrativa	Gerente Administrativa
Tiempo	Al presentarse la necesidad de personal para eventos.	Una vez se confirme que de la base de datos ningún técnico tiene disponibilidad se procede a enviar el formato.
Lugar	Oficinas de Show On Time	Oficinas de Show On Time
Recursos	N/A	Mail institucional o Whatsapp
Presupuesto	N/A	N/A
Indicador	Numero de técnicos disponibles para desempeñar la labor, en la base de datos.	Numero de referidos recolectados

Fuente: Creado por las autoras

Tabla 29 Plan de acción – Selección.

Dimensión – Selección		
Situación Actual		
Actualmente, el proceso de selección se realiza de manera informal, se lleva a cabo a través del directorio telefónico del celular del gerente, se llaman a posibles candidatas y una vez confirmen disponibilidad quedan contratados.		
Objetivo General		
Formalizar el proceso de selección con el fin de mostrar a la gerencia los candidatos que en algún momento trabajaron para la empresa y poseen una buena evaluación de desempeño.		
	1	2
Actividades	Realizar el filtro de la información obtenida en la evaluación de desempeño	Comprobar la disponibilidad de los técnicos aptos para cubrir la vacante
Metodos	Filtrar en el excel de evaluación de desempeño los técnicos de acuerdo al cargo que se necesita cubrir.	Llamar a los técnicos que suministra la lista en orden descendente.
Responsables	Gerente Administrativa	Gerente Administrativa
Tiempo	Cada vez que se requiera personal adicional para un evento.	Cada vez que se requiera personal adicional para un evento.
Lugar	Oficinas de Show On Time	Oficinas de Show On Time
Recursos	Computador o Tablet	Celular
Presupuesto	N/A	N/A
Indicador	Numero de técnicos seleccionados	Numero de técnicos disponibles

Fuente: Creado por las autoras

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, B. (2015). Caracterización de las prácticas de talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(4), 1-25.
- Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*. 230, págs. 455-462. Dubai: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Andriani, C., Biasca, R., & Rodríguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial*. México D. F., México: Grupo Editorial Norma.
- Añez, C., & Nava, Y. (2009). Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. *Revista Omnia*, 15(1), 162-177.
- Betancourt , B., & Morris, E. (2000). *Diseño organizacional: la estructura: de las estructuras verticales a las organizaciones horizontales*. Cali: MBA Ediciones. Morris y Betancourt Asociados.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17ma ed.). (C. García, Trad.) México D. F.: Cengage.
- Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 5-33.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10a ed.). (G. Nagore, Trad.) México D. F.: Mc Graw Hill.
- CONFECÁMARAS. Red de Cámaras de Comercio. (Diciembre de 2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Informe de investigación, CONFECÁMARAS. Red de Cámaras de Comercio, Bogotá D. C. Recuperado el 2020 de Enero de 16, de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5ta ed.). México D. F.: Pearson Educación de México S. A.

- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (6ta ed.). (L. Pineda, Trad.) México D. F.: Pearson Educación de México S. A.
- Díaz, E., & León, M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* (2da ed.). Madrid, España: Ediciones Parainfo S. A.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ra ed.). Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España S. A.
- Folgueiras Bertomeu, P. (30 de Mayo de 2016). *La Entrevista*. Obtenido de Dipósit Digital: <http://hdl.handle.net/2445/99003>
- Furlong, J. (2016). *Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares en la ciudad de Córdoba*. (Tesis de pregrado), Universidad siglo XXI, Córdoba, Argentina.
- García, M., Murillo, G., & González, C. (2010). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de los Recursos Humanos* (8va ed.). (M. Delgado, L. Gómez, & E. Vásquez, Trads.) Madrid, España: Pearson Educación S. A.
- González, M. (2015). *Selección de personal. Buscando al mejor candidato*. México D. F.: Alfaomega Grupo Editor S. A.
- Gutiérrez, R., & Almanza, C. (2016). Una aproximación a la caracterización competitiva de los sectores productivos industrial y floricultor del municipio de Madrid Cundinamarca, Colombia. *Suma de Negocios*, 7(16), 82-93.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de Investigación* (4ta Edición ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8va ed.). México D. F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S. A.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y media empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, 18, 103-137.
- LeCompte, M. (1995). Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programa. revista electrónica de investigación y evaluación educativa. *Relieve*, 1(1), 1-12.

- Loidi, J. (21 de Diciembre de 2017). Pymes en Latinoamérica, ¿empresa familiar? *Forbes*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2019, de <https://www.forbes.com.mx/pymes-en-latinoamerica-empresa-familiar/>
- López, F., Casique, A., & Ferrer, J. (2011). *La administración de recursos humanos en las PYME*. México D. F.: Pearson Educación de México.
- Méndez, C. (2012). *Metodología: Diseño y desarrollo del procesos de investigación con énfasis con ciencias empresariales* (4ta ed.). México: Limusa.
- Padilla, S. (21 de Febrero de 2018). ¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad. *El Espectador*. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>
- Parent, D., Sloan, N., & Tsuchida, A. (2015). Gestión del desempeño: El ingrediente secreto. En J. Bersin, D. Agarwal, B. Pelster, & J. Schwartz (Edits.), *Tendencias globales en capital humano 2015. Liderando el nuevo mundo del trabajo*. (pág. 114). Nueva York: Deloitte University Press.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (4to ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Rocha, L., & Rodríguez, E. (2015). *La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes*. (Tesis pregrado), Universidad de La Salle, Bogotá.
- Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226.
- Rodríguez, D., Granados, P., & Velandia, S. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la Ciudad de Tunja. *Criterio Libre*, 13(22), 153-171.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ma ed.). México D. F.: Cengage Learning Editores.
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. (Tesis de pregrado), Universidad Miguel Hernández de Elche, Alicante, España.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.

- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica* (18va ed.). (G. Sánchez, M. Treviño, & E. Anzola, Trans.) México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.
- Torres, J., & Jaramillo, O. (2000). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7ma ed.). (J. Mejía, Trad.) México D. F.: McGraw Hill/interamericana Editores S. A.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Koc, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Science*(235), 372-381.

Anexos

Anexo A. Entrevista para conocer la empresa y las oportunidades de mejora desde los procesos de gestión de Recursos Humanos.

1. Descripción General de la Empresa (Gerentes)

- 1.1. En qué año fue creada la empresa
- 1.2. ¿Nos puede relatar por favor una breve historia de la empresa?
- 1.3. ¿Dónde se encuentra ubicada la empresa?
- 1.4. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
- 1.5. ¿Cuál es el objeto social de Show On Time S.A.S.?
- 1.6. ¿Cuál es la misión, visión y valores de Show On Time S.A.S.?
- 1.7. ¿Cómo es la estructura organizacional de Show On Time S.A.S.?

2. Oportunidades de mejora en los procesos de Gestión de Recursos Humanos (Gerente)

- 2.1. ¿Tiene la empresa un área de Gestión de Recursos humanos?
- 2.2. ¿Nos podría por favor compartir información de cómo su empresa realiza el proceso de, selección, reclutamiento, evaluaciones personales?
- 2.3. ¿La empresa cuenta con perfiles de cargo?
- 2.4. ¿Cuáles son las funciones de cada uno de los cargos?

Anexo B. Entrevista para conocer los procesos de reclutamiento, selección análisis y diseños de cargos y evaluación de desempeño

1. Reclutamiento (Gerentes)

- 1.1. ¿Cómo capta usted el personal adecuado para la organización?
- 1.2. ¿Cómo realizan el proceso de reclutamiento de selección?
- 1.3. ¿Quién realiza este procedimiento?
- 1.4. ¿La información de los contactos en que parte la almacenan?
- 1.5. ¿Tiene algún método para escoger a que personas llaman?
- 1.6. ¿Qué pasa si ninguna de las personas de su lista de contactos está disponible?
- 1.7. ¿A qué personas llamarían ustedes para que le recomendaran otro candidato?

2. Selección (Gerentes)

- 2.1. ¿Me podría por favor explicar cómo realiza el proceso de selección en su empresa?
- 2.2. ¿Qué tipos de pruebas realizan al momento de la selección del personal?
- 2.3. ¿Cuáles son las características que debe tener una persona para ser escogida?
- 2.4. ¿Cuáles son los criterios de selección para cada uno de los cargos de la empresa?
- 2.5. ¿Quién define estas características?

3. Análisis y diseños de cargos (Gerente)

- 3.1. ¿Cuáles son los cargos que existen en la empresa?
- 3.2. ¿Cuentan con algún proceso de análisis y diseños de cargos?
- 3.3. ¿Quién es la persona encargada de informar a cada uno, cuáles son las funciones que deben desempeñar?

4. Evaluación de desempeño (Gerentes)

- 4.1. ¿Cómo define que sus trabajadores tienen un buen o mal desempeño?
- 4.2. ¿Cómo evalúa sus trabajadores?
- 4.3. ¿Cómo evalúa la curva de aprendizaje de sus colaboradores?
- 4.4. ¿Qué mecanismos implementa al reconocer que su colaborador no ha tenido un buen desempeño?
- 4.5. ¿Cuáles son los cargos que tienen hasta el momento en esta empresa?

Anexo C. Identificar el estado actual de los procesos de reclutamiento, selección, análisis y diseños de caros y evaluación de desempeño

1. Reclutamiento (Colaboradores)

1.1. ¿Cómo se informó de la vacante que había en esta empresa?

1.2. ¿Cuál fue su contacto con la empresa para iniciar el proceso?

2. Análisis y diseños de cargos (Colaboradores)

2.1. ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

2.2. ¿Al momento de ser contratado le realizaron algún tipo de inducción al cargo?

2.3. ¿Al momento de ser contratado le entregaron un manual de funciones?

2.4. ¿Al momento de ser contratado quien le informó sobre las funciones que debe desempeñar?

3. Evaluación de desempeño (Colaboradores)

3.1. Hace cuanto labora en la compañía

3.2. ¿Usted tuvo inducción al momento de ingresar a laborar en el cargo que ocupa actualmente?

3.3. ¿Usted cómo fue contactado para concursar en el cargo que actualmente ocupa?

3.4. ¿Cómo fue su proceso de selección?

3.5. Le realizaron algún tipo de pruebas de conocimiento

3.6. ¿Quién lo entrevistó?

- 3.7. ¿Qué tipo de retroalimentación le brindan sobre su desempeño en el trabajo
- 3.8. ¿Cómo afronta usted cuando tiene una retroalimentación negativa
- 3.9. ¿Queda algún tipo de registro cuando le realizan esta retroalimentación?

Anexo D. Diseñar los cargos que requiere la empresa Show On Time S.A.S.

4. Diseño y estructura de cargos

- 4.1. ¿Cuál sería la formación con la que debería contar una persona que quiera desempeñar uno de estos cargos?
- 4.2. ¿Cuáles serían los objetivos por los cuales se debe medir el desempeño para cada uno de los cargos de su empresa?
- 4.3. ¿Cuál es la misión de cada uno de los cargos?
- 4.4. ¿Cuáles son las funciones que desempeña cada cargo?
- 4.5. ¿Cuáles son los materiales o recursos que se requieren para el desempeño de estas funciones?
- 4.6. ¿Cuál es la formación que se requiere para el correcto desempeño de estos cargos?
- 4.7. ¿Cuáles son las habilidades que se requieren para el desempeño de cada uno de estos cargos?
- 4.8. ¿Cuál es el entrenamiento que requiere cada uno de estos cargos?

Anexo E. Conocer las funciones que desempeña cada uno de los colaboradores en la empresa

- 1.1. ¿Cuál es la misión de su cargo?
- 1.2. ¿Qué funciones desempeña en su cargo?
- 1.3. ¿Qué tipo de herramientas requiere para desempeñar su cargo?
- 1.4. ¿Describa el entorno en el que desarrolla su cargo?
- 1.5. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en este cargo o similares??
- 1.6. ¿Qué tipo de formación tiene usted?