



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

“Análisis comparativo del proceso de selección del personal con la evaluación de desempeño del trabajador, en empresas de retail de la región de Valparaíso durante el periodo 2017”

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE CONTADOR PUBLICO AUDITOR Y EL GRADO DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACION FINANCIERA Y CONTROL DE GESTION

Tesista: María José Orellana Vega

Profesor Guía: Jorge Barra Gajardo

VALPARAÍSO, Enero 2018

AGRADECIMIENTOS

Ante todo agradecer a mi familia que estuvo siempre en toda esta etapa, a mi Bruno, Timón, abuela, tías, tíos, mi papá. Independiente de los resultados, estoy muy orgullosa de finalizar esta etapa, pero por sobre todas las cosas a quien le debo un gran agradecimiento y siento que me acompañó incluso aunque no estuviera físicamente es a mi mamá

Mamá todo lo que hare y soy en la vida es por ti y siempre te mencionare en cada objetivo que logre, te amo mucho espero que estés orgullosa mirando desde arriba. Que sea lo que Dios quiera.

INDICE

RESUMEN.....	4
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	5
I. GENERALIDADES DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	5
1. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	5
2. LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	8
2.1 La selección como un proceso de decisión	9
2.2 Base para la selección de personas.....	10
2.3 Técnicas de selección	11
2.4 Elección de técnicas de selección	11
2.4.1 Entrevistas de selección	12
2.4.1.1 Etapas de la entrevista de selección	14
2.4.1.2 Tipos de entrevistas	16
2.4.1.3 Tipos de preguntas en la entrevista.....	17
2.5 Pruebas de conocimiento.....	18
2.6 Pruebas psicométricas	19
2.6.1 Clasificación de los tipos de test	20
2.6.1.1 Test de Zulliger	21
2.6.1.2 Test de Luscher	23
2.6.1.3 Test Rorschach.....	24
2.6.1.3.1 Condiciones de la prueba.....	25
3. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS	26
4. INVESTIGACIÓN LABORAL	26
5. CONTRATACIÓN	26

6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR.....	27
6.1 Medición de desempeño	28
6.2 Propósitos de evaluación de desempeño	28
6.3 Factores más usados en la evaluación de desempeño	29
6.4 Los evaluadores de desempeño.....	30
6.5 Métodos de evaluación de desempeño	33
6.5.1 Métodos de evaluación con base en el pasado.....	33
6.5.2 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.....	35
6.5.3 Método de evaluación basada en retroalimentación	36
6.5.3.1 Utilización del método	36
7. RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	38
CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	40
OBJETIVOS.....	41
OBJETIVO GENERAL.....	41
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	41
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	42
CAPÍTULO III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	52
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	57
CONCLUSIONES	59
EVIDENCIAS QUE SUSTENTAN EL TEMA Y LA IDEA DE INVESTIGACIÓN	62
ANEXOS.....	63

RESUMEN

En la actualidad, el tipo de necesidades y el tiempo del que disponen las personas ha cambiado drásticamente en comparación con la realidad de unos quince o treinta años atrás. Sin embargo, existen ciertas situaciones que no son cambiables, como el hecho de que una organización necesita trabajadores y que un trabajador necesita empleo, el cambio real radica en la forma en que es solicitado el postulante al determinado cargo. Actualmente existen diferentes medios de comunicación, también con el paso de los años se han descubierto diferentes procesos de selección que agilizan la contratación, no obstante, al existir diferentes mecanismos, las empresas aplican diversas técnicas de selección, diferentes pruebas, variando también su complejidad. Otro proceso importante es la evaluación de desempeño, con distintos mecanismos, que la empresa tiene la capacidad de escoger.

Los empleados son la imagen de la organización, este tipo de procesos deben ser rigurosos si se desea obtener lo mejor que puede ofrecer el mercado laboral, independiente del nivel del cargo, se debe tener un conocimiento del tipo de persona que está representando a la empresa. Para evidenciar la importancia de estos procesos, se analizó y comparó la selección de personal con la evaluación de desempeño del trabajador de tres empresas de retail, ubicadas en la quinta región, durante el periodo del 2017, la información para la investigación se obtuvo mediante las entrevistas que se realizaron al personal de cada empresa respectiva.

Se obtuvieron diferentes conclusiones con respecto al proceso de selección de personal y evaluación de desempeño. Como las diferencias de uso de técnicas de selección que tenían las organizaciones, las desventajas que algunas presentaban con el método que estaban ejerciendo, determinando así la relación existente entre los procesos de selección y evaluación de desempeño, debido a que la selección de personal cumple un papel muy importante, reflejándose directamente en la evaluación de desempeño del trabajador.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

GENERALIDADES DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los procesos para la contratación de personal, si bien no han variado de manera extrema en los últimos cinco años, estos en sus inicios si eran diferentes, debido a que la estructura de las organizaciones no había sido muy estudiada en esa época.

Los primeros estudios para obtener un puesto de trabajo ocurrieron en la revolución industrial, debido a que se comenzaron a seleccionar a los obreros de acuerdo a sus condiciones físicas, con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad. Estos estudios fueron elaborados principalmente por psicólogos, sociólogos, antropólogos y trabajadores sociales, implementando un mecanismo para implantar mediciones fisiológicas y cognoscitivas de los trabajadores.

Algunos precursores de las ideas de selección de personal fueron Frederick W. Taylor, de Estados Unidos el cual fue un ingeniero mecánico y economista, promotor de la organización científica del trabajo y Henri Fayol en Francia quien fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, estas personas querían seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo.

Algunos de los principios de Taylor, que se encuentran principalmente en el libro "The principles of scientific management" publicado en 1911, muestran la perspectiva científica de la administración, estableciendo ciertas responsabilidades que debía adquirir la administración, como elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las

operaciones del trabajo, la cual sustituía al viejo modelo empírico, seleccionar científicamente a los trabajadores, a quienes se debe adiestrar, enseñar y formar, mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo cómo podía mejorar. La administración debía colaborar cordialmente con los trabajadores, asegurándose de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado. Además, relataba que el trabajo y la responsabilidad se debían repartir de una manera similar entre la gerencia y los obreros, antes se les daba toda la responsabilidad de sus acciones a los trabajadores.

Hoy en día, los estudios de Taylor se consideran un poco más simples para la competencia actual, debido a que asumían al individuo como un ente pasivo cuya productividad aumentaba según el estímulo económico y sus capacidades físicas, sin embargo, sus ideas abrieron nuevos paradigmas para la gestión del talento Humano. La psicología fue influenciada por las ideas de Taylor dando origen a la Psicología Industrial, la cual investigó relaciones entre la productividad, estímulos emocionales, iluminación y las relaciones humanas. La creación de un marco científico para la selección, implicó aspectos como el análisis de puesto, también el desarrollo de pruebas que proponen un vínculo con las personas, para tener mayor aptitud para un cargo dentro de unas políticas que promulgan la productividad, el bienestar para el empleado y la organización.

El proceso de selección es un insumo necesario en una organización, ya que mediante la correcta implementación se logra un adecuado ingreso del talento humano a una empresa determinada.

La selección tiene un carácter decisivo y eliminatorio, a través de una gama de pruebas de tipo aptitud y psicológico se llega a resultados, los cuáles deben ser analizados de manera global para arribar a la conclusión de vincular al trabajador con la organización.

En cuanto a la evaluación del desempeño, también es un sistema antiguo que fue forjándose con el tiempo, los pioneros de esta área fueron Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter, y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en las que cada color significaba un

nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado. Tiempo después, Francis Galton Psicólogo de los años 1900, entre sus muchas aportaciones en la Psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.

Se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de los méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de los otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Mediante esos estudios y observaciones, los principios elementales de Taylor se tomaron en cuenta como el inicio de la evaluación de los individuos de una manera sistematizada, estos eran también, seleccionar los mejores hombres para el trabajo, instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo, conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores. Desde entonces, se ha venido desarrollando la calificación de méritos, ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo. De todas formas, el uso de este mecanismo no era lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, sino que se orientaba hacia aspectos de tipo administrativo y ello frenaba su difusión desde el punto de vista psicosocial.

Planteaba tres tipos distintos de circunstancias o situaciones para evaluar el desempeño en el trabajo. En primer lugar, se podía evaluar el desempeño durante el entrenamiento mientras el trabajador en cuestión está aprendiendo la tarea. En segundo lugar, se puede evaluar el desempeño cuando el trabajador está realmente en el trabajo. Por último, se pueden crear situaciones artificiales de trabajos denominados por lo general simulados de tareas o trabajos.

Pasado el tiempo, se tomó en cuenta que se podría saber la productividad del trabajador simplemente preguntándose a alguien como el supervisor y obtener su juicio respecto a la competencia del empleado, o bien, preguntándose a sus compañeros de trabajo y obtener un juicio acerca de su desempeño. Incluso se podría preguntar al trabajador mismo y así obtener lo que se conoce como un auto juicio, desarrollando mayores técnicas de mayores de evaluación, como la evaluación de 360 grados, entre otras que se usan hoy en día.

LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Chiavenato (chiavenato, 2000, P 235) define a la selección de personal como. *“el procedimiento, técnico, mediante el cual se pretenden descubrir y medir atributos personales, con el fin de determinar que postulantes se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades y lograr mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.”*

La definición trata de explicar que la selección de personal implica conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, para ello es necesaria la aplicación de una serie de técnicas de selección de personal.

Este proceso tiene la finalidad de escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y estos puedan a medida que adquieran mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados.

Con el resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la institución. Si un postulante que no es idóneo es contratado y se le permite desempeñar el cargo, será difícil y costoso prescindir de sus servicios.

En el programa de selección intervienen especialistas en recursos humanos, y mediante la ayuda de un psicólogo laboral, es posible contar con un proceso de selección con bases científicamente muy bien definidas.

La selección como un proceso de decisión

Esta etapa ocurre una vez que el organismo solicitante, toma en cuenta a los individuos como candidatos a ocupar un cargo que ellos solicitan.

Chiavenato (Chiavenato 2000, P241-243) explica los modelos de comportamiento del proceso de decisión, la selección de personal indica tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación: no contempla el rechazo, es decir, sólo existe una vacante que debe ser cubierta por él candidato, siendo admitido sin objeción.

Modelo de selección: existen varios candidatos para cubrir una vacante, cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo establecido, sucediendo las alternativas de aprobación o rechazo, el rechazado no sigue en el proceso porque existen varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos puede aceptarlo.

Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio o situacional. En este modelo existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Si este fuera rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten, de ahí la denominación de clasificación.

MODELO DE COMPORTAMIENTO PROCESO DE DECISIÓN

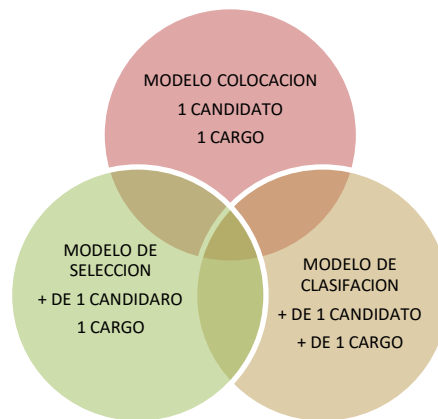


Figura N°1 Fuente: Adalberto Chiavenato (Chiavenato 2000, P241-243)

Base para la selección de personas

El proceso de selección es un proceso continuo, ya que las empresas no pueden evitar constantemente la rotación de su personal, por lo que se generan requerimientos de empleados, los que son necesarios para cubrir los puestos vacantes, este proceso varía de una organización a otra.

Sherman (Sherman 1999, p 129) menciona la existencia de una serie de pasos a seguir en una selección de personas de forma general, entre los más destacados están:

Llenado de solicitud.

Entrevista inicial en el departamento de recursos humanos.

Pruebas de empleo, verificando experiencia laboral.

Investigación de antecedentes.

Selección preliminar en el departamento de recursos humanos.

Entrevista con el superior o con el equipo de trabajo.

Decisión de contratación.

Los pasos no son obligatorios en su totalidad con cada candidato, ya que puede existir la posibilidad que el solicitante sea rechazado en cualquier etapa del proceso.

Técnicas de selección

El proceso de selección de personal depende esencialmente de que las personas responsables de este proceso utilicen técnicas de selección eficientes, evitando guiarse por sus presentimientos, intuiciones o su voluntad.

Sastre y Aguilar (2003) manifiestan que el éxito de una tarea depende de una aptitud general o específica, puesto que no sólo depende de la inteligencia para desempeñar bien una tarea, sino que también de la capacidad operativa para poder ejecutarla, midiendo entre otras cosas durante este proceso de selección, la capacidad administrativa, aptitudes psicomotoras o cualidades del individuo.

Elección de técnicas de selección

Se debe considerar la elección de técnicas más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos.

ELECCIÓN DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN

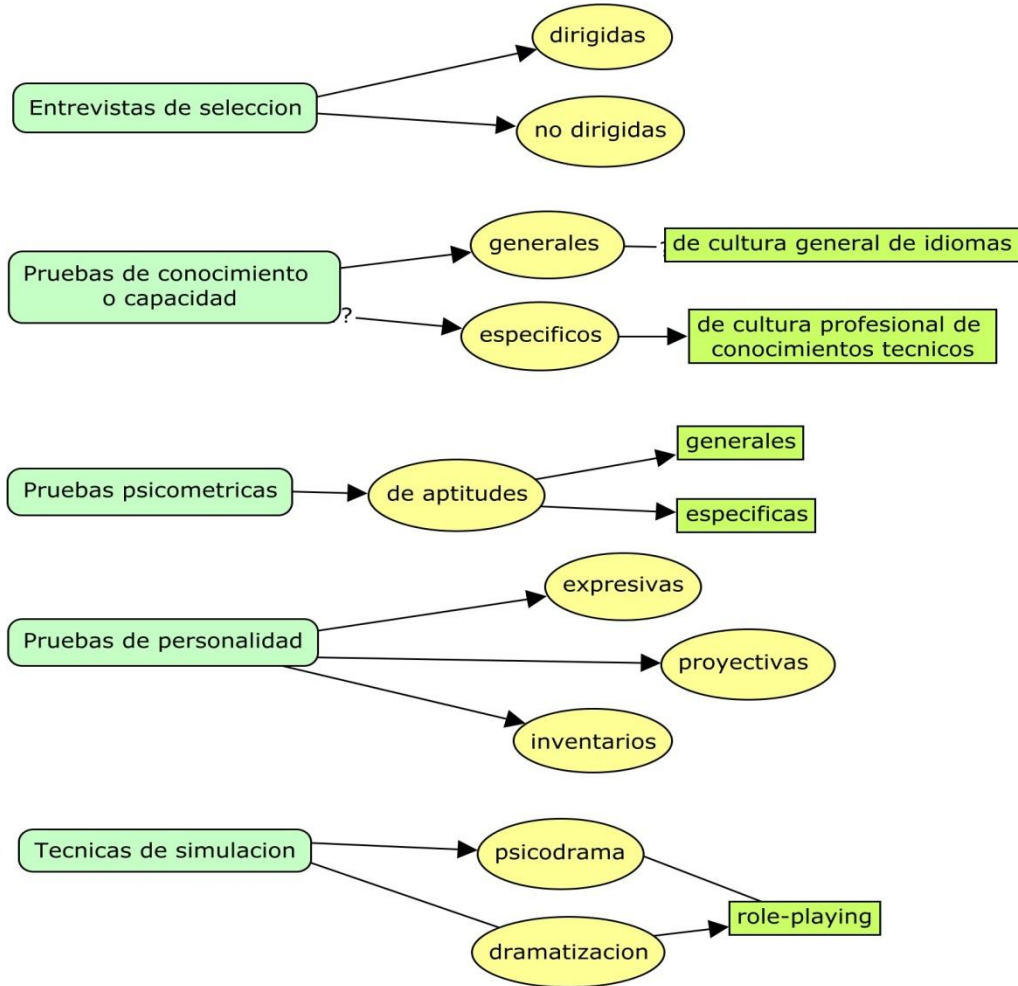


Figura N°2 Fuente: Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000, P 249)

Entrevistas de selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato para determinado cargo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Ruiz Olabuenaga (Ruiz, 1996, P 171) *“La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a*

preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado”.

Estableciendo que este proceso en que interactúan personas y que se intercambian información, el entrevistador/a ofrece deseos de saber, sin tener intenciones de que la información obtenida no será utilizada indebidamente y el entrevistado/a por su parte, ofrece información para la investigación.

Colin (Colin, 2009, P 11): *“Entrevista es la acción de reunirse, verse mutuamente implica la comparecencia de dos o más personas en un lugar determinado para tratar algo de interés: un encuentro cara en el que se generan preguntas y respuestas sobre algún punto en común. Dialogar pasa saber o profundizar es la esencia de la entrevista; en este último sentido toda entrevista tiene un común denominador, gestionar información, investigar”.*

Según los autores, se podría establecer que la entrevista es básicamente un sistema de comunicación que, como todo sistema, requiere de elementos fundamentales para que funcione estos son:

- 1- La fuente: el candidato, el cual posee las características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- 2- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones, la capacidad verbal y de expresión del candidato. Así la capacidad verbal, de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- 3- El canal: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- 4- El instrumento para descifrar: Los receptores de la información, es decir, el entrevistador y entrevistado pueden interpretar los mensajes de manera diferente.
- 5- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos operan de manera no determinada debido a que puede ocurrir una interferencia en uno o todos ellos.

La entrevista es probable que sea el método que más se utiliza en la selección, sin embargo, este proceso tiene demasiada subjetividad.

Etapas de la entrevista de selección

1- Preparación de la entrevista: las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varía, debe ser suficiente para determinar:

Los objetivos específicos de la entrevista.

El método para alcanzar el objetivo de la entrevista.

La mayor cantidad de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo a que se va a postular y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación del requisito del cargo y las características personales del aspirante.

2- Ambiente: el ambiente para una entrevista es de dos tipos:

Físico: el lugar de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin.

Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación, la entrevista puede presentar trastornos, una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

La atmosfera deber ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.

En ella solo debe estar el entrevistado y el entrevistador.

Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie.

Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

3- Desarrollo de la entrevista: Esta es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, es decir, el entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento, para poder elaborar nuevos estímulos sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar lo que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir, cuando no hay un itinerario pre-establecido para cada entrevista.

La entrevista dirigida es muy criticada por algunos, ya que afirman que restringe y limita bastante el margen de la actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque la coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que estén en la lista de verificación.

Una parte importante de la entrevista consiste en dar la información de la empresa y de la vacante que existe. Las posibilidades de progreso y ascenso existentes, también deben tener en cuenta, aunque no es recomendable, dar al aspirante una idea equivocada.

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastantes significativos:

Contenido de la entrevista: esto es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.

Comportamiento del candidato: es la manera cómo reacciona en una situación, haciendo así de la entrevista, una muestra del modo de pensar o actuar de este.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos, que estén estrechamente relacionados. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada. Las condiciones indispensables de un entrevistador son: Tener suficientes conocimientos del cargo y del perfil que se busca, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica.

4- Terminación de la entrevista: la entrevista debe ser abierta o desarrollarse libremente. La entrevista ha sido comparada con una conversación delicada y controlada. El entrevistado debe hacer una señal que indique el final de la entrevista y el entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5- Evaluación del candidato: a partir del momento en que el entrevistado se marcha el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota debe registrar los detalles de inmediato.

Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. La información debe ser suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse la idea del postulante. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Tipos de entrevistas

Entrevistas libres: permite la obtención de datos subjetivos acerca del candidato, el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita obtener, conduce el dialogo con libertad.

Entrevista planificada: intenta recoger sistemáticamente información precisa sobre aspectos determinados, traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.

Entrevista de tensión: Está dirigida a conocer el comportamiento del sujeto entrevistado dentro de una situación tensa, de manera que le sea difícil controlarse a sí mismo y así poder estudiar su reacción. A pesar de que no es conveniente utilizarla en personas conflictivas emocionalmente.

Entrevista múltiple: una persona se entrevista simultáneamente por varios entrevistadores.

Entrevistas de grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.

Entrevista no dirigida: el solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.

Entrevista profunda: el entrevistador hace preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante, relacionada con el empleo.

Tipos de preguntas en la entrevista

Cerradas: limitan la conversación, se usa para planificar y codificar.

Abierta: favorece la conversación, se usa para explorar y recolectar.

Generales: son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones.

Enfocadas: relacionadas con el solicitante específico y su posición.

Provocadoras: se usan para el más al fondo, para el seguimiento.

Desempeño pasado: enfocadas en la conducta real del solicitante.

Hipotéticas: suponen una situación asumida o de la vida real.

Autoevaluación: explorar la conciencia del solicitante y la objetividad.

Pruebas de conocimiento

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P258) *“Las pruebas de conocimiento o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la practica o el ejercicio, además buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas”.*

Las pruebas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas, estas pueden ser orales que se refiere a pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales, estas son preguntas específicas. También pueden ser escritas, aquello se refiere a pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas, se aplican para medir los conocimientos obtenidos y de realización, pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado.

De igual manera existe una clasificación en cuanto al área de conocimiento abarcado, esto corresponde a pruebas generales que miden nociones básicas de cultura general y las pruebas específicas, que indagan sobre conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en cuestión.

Por último, puede existir una clasificación de cómo se elaboran las pruebas, pueden ser tradicionales, es decir, no exigen planeación, la cantidad de preguntas es reducido ya que se requiere de respuestas largas, explicativas y demoradas, su evaluación y corrección es subjetiva y exigen tiempo, o las pruebas objetivas, aquellas son estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya corrección es rápida y fácil, los principales ítems de pruebas son los test de alternativas simples, y test con espacios abiertos para completar, test de selecciones múltiples, test de ordenamiento, etc.

Pruebas psicométricas

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P 261) *“Son una serie de pruebas que se realizan a un postulante con el fin de apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimiento entre otros”*.

Este tipo de pruebas tienen como finalidad escoger entre una cantidad de candidatos, los más aptos para ocupar los cargos vacantes existentes del determinado organismo. La psicometría trata de medir los aspectos psicológicos del individuo.

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de la muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo, las pruebas psicométricas tienen énfasis en las aptitudes individuales, que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto. Existe una gran diferencia entre aptitud y capacidad, la aptitud es una habilidad latente o potencial de la persona, es innata lo cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica, en cambio la capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, práctica o el ejercicio. Un diagnóstico de una prueba de conocimiento o capacidad nos entrega las habilidades reales de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico potencial de su desarrollo.

Así, permitiéndoles a los profesionales trabajar con un margen de seguridad que garantiza la eficiencia y eficacia de los resultados, favoreciendo la evaluación objetiva de las distintas áreas de personalidad de los candidatos.

En síntesis, las pruebas psicométricas presentan dos características que las entrevistas no logran alcanzar:

Primeramente precisión, capacidad de la prueba para entregar resultados similares al aplicar varias veces a una misma persona. La segunda característica sería la validez, capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir.

Estas pruebas se conocen como pruebas tipos test y son instrumentos o herramientas psicológicas que posee un valor de diagnóstico y predicción.

Clasificación de los tipos de test

Test de personalidad: pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en el candidato. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes son rasgos existentes de más difícil variación o modificación. No suelen tener un control de tiempo para su realización. Los rasgos más habituales que evalúan son la estabilidad emocional extroversión- introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

Test de inteligencia: persiguen la medición de la capacidad que el del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posición de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Test proyectivos: evalúan rasgos de la persona, se basan en la presentación al postulante de estímulos no estructurados, produciendo al realizarlo una proyección de mundo interno de la persona. Esto puede efectuarse a través de pruebas gráficas, interpretación de láminas, relatos, situación imaginaria, etc.

Test de aptitudes: evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse en forma individual, para medir una aptitud concreta o de forma agrupada, para medir la aptitud relacionada con un puesto.

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, debe contar sólo con el test que reúna las condiciones necesarias para la validez, fiabilidad y tipificación.

Algunos de los test más utilizados son:

Test de Luscher.

Test de Zulliger.

Test de Rorschach.

Test de Zulliger

Corresponde a unos de los test más utilizados dentro del área de la psicología laboral, desarrollado por Hans Zulliger psicólogo suizo, en el año 1948 para el servicio psicológico del ejército suizo, basándose principalmente en los estudios realizados con anterioridad por el Dr. Hermann Rorschach, psiquiatra suizo quien fue el precursor de estas pruebas psicológicas.

El test de Zulliger o también llamado "Test Z" consiste en tres laminas en que cada una tiene manchas de tinta con distintas tonalidades.

La lamina uno muestra una mancha compacta que tiene matices de grises, tonos claros y otros oscuros que llegan al negro.

TEST ZULLIGER

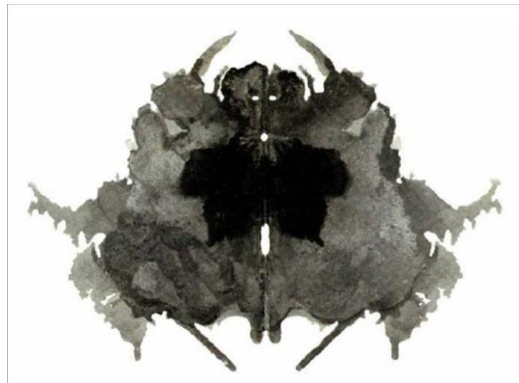


Figura N°3 Fuente: Luis Muños Mora (Muños, 2000)

La lámina dos, muestra la presencia de color que hace recordar fácilmente zonas amplias, aparecen colores matizados como rojos, verdes y marrón.

TEST ZULLIGER



Figura N°4 Fuente: Luis Muños Mora (Muños, 2000)

La lamina siguiente tiene amplias zonas de negro y grises, rojo en una zona central y dos laterales, en donde las distintas partes de las manchas permiten interpretaciones parciales.

TEST ZULLIGER



Figura N°5 Fuente: Luis Muños Mora (2000, manual test de Zulliger)

El test Z es ampliamente utilizado para la toma de decisiones dentro de las organizaciones, así como las capacidades de adaptación de los postulantes a los distintos puestos, orientación vocacional, como también para diagnósticos de personalidad. La administración del test debe realizarse en un ambiente tranquilo y bien iluminado, evitando la interferencia de elementos ajenos al proceso de diagnósticos, luego el psicólogo le anuncia el procedimiento del test el cual consta de tres etapas.

Proceso de respuestas: el postulante indica la interpretación que le asigna a la imagen.

Fase de encuesta: el psicólogo indaga sobre los motivo de las respuestas del postulante.

La prueba de límites: se vuelve a realizar las etapas anteriores porque no se obtuvieron resultados previos y se consulta el motivo.

Test de Luscher

El test de Luscher, también conocido como el test de los colores, es una prueba de tipo proyectivo, es decir, una prueba que trata de conocer la personalidad a través de la selección de un color, este test es diseñado en 1948 por Max Luscher.

Este test se utiliza para el análisis de la personalidad y la solución de conflictos y pueden describir el estado interior y anímico de una persona. Ayuda a reconocer las causas inconscientes de los conflictos para encontrar el equilibrio. La evaluación incluye un número de tarjetas con distintas gamas de colores que definen el estado emocional de una persona.

Normalmente el test de Luscher no se interpreta aisladamente, sino que forma parte de un conjunto de pruebas selectivas. Existen dos formatos de aplicación del test, uno abreviado que consiste en la ordenación de 8 tarjetas de colores y otro completo que consiste en varias laminas con diferentes colores. Se exponen 8 tarjetas de colores como: azul, rojo, verde, amarillo, violeta, marrón, gris y negro, cada uno de estos colores según la opinión de las escuelas de psicología simboliza un dominio de sentimientos.

LAMINAS PARA EL TEST DE LUSCHER



Figura N°6 Fuente: Max Luscher (1993, test de los colores).

Test Rorschach

Es un análisis de las manchas de tinta, es un test de técnicas proyectivas, este trata de orientar al seleccionador sobre el funcionamiento psíquico del entrevistado. Se publicó por primera vez en el año 1921.

La finalidad del test es evaluar la personalidad a través de la interpretación de 10 láminas en las que aparecen diversas figuras formadas por manchas de tinta. Estas figuras son ambiguas y no presentan una estructura definida, es por eso que pueden interpretarse de diferentes maneras.

En el test, el psicólogo pide al entrevistado que le explique qué ve en las manchas, haciéndose una idea de posibles rasgos de personalidad a través de su respuesta. No solamente se analiza lo que el sujeto ve, sino en qué zona de la página lo ve, si mira la lámina en la misma posición o si busca algunas otras perspectivas.

LÁMINAS DEL TEST DE RORSCHACH



Figura N°7 Fuente: Weinstein A. Ruth (1992, el test de Rorschach instituto de desarrollo psicológico).

Muchos son los criterios que los especialistas consideran para alcanzar el análisis. A continuación, se mencionan los más importantes:

Tiempo de latencia: cuánto se demora el individuo en dar la primera respuesta a cada lámina.

Posición: cómo ve lo percibido con respecto a la posición de la lámina.

Localización: dónde ve lo percibido, es decir, en la mancha completa, en una parte, en un espacio.

Forma: cómo es la calidad de lo percibido, claro, confuso, etc.

Movimiento: si lo percibido pareciera estar moviéndose solo o por alguna fuerza externa.

Color: si con ellos puede justificar profundidad, sombras, texturas, etc.

Categoría: qué es lo que percibe; forma humana, objeto, animal, paisajes o demás cosas.

Condiciones de la prueba

Es recomendable realizar la prueba en una habitación tranquila, alejada de todo estímulo. Es importante conocer el comportamiento espontáneo del sujeto frente al examen, el examinador debe aceptar cualquier actitud que el sujeto traiga, recordándole que es importante lo que él vea o imagine del test, para al final del test, responderle sus preguntas.

Debe tener siempre en cuenta el examinador, que esta situación debe ser una relación de persona a persona, en la cual uno de los dos aporta los conocimientos y otro con su proyección, pero ambas son de mutua reciprocidad.

EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

El proceso de selección debe ser eficiente, consiste en entrevistar de la manera más apropiada, agilizando la selección, contar con un número de costos operacionales, aplicar pruebas de conocimiento válidas, todo esto para atraer a la organización a los mejores talentos.

INVESTIGACIÓN LABORAL

La investigación laboral nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto, existen distintos tipos de investigación, cuales son los siguientes:

Investigación de antecedentes de trabajo, investigación de antecedentes penales, investigación de cartas de recomendación, investigación en el domicilio, entre otros.

Las áreas a cubrir en la investigación laboral son:

Tipos de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores.

Comprobar la veracidad de la información que los candidatos le dieron.

CONTRATACIÓN

Es la etapa final del proceso de selección de personas, la cual se materializa con la contratación del o los candidatos seleccionados para ocupar los cargos vacantes que dieron origen a uno de los procesos, como es la selección de personal dentro de la empresa.

La contratación tiene que realizarse dentro del marco legal, que regulan las relaciones laborales.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

Según Cuesta Santos, (1999) la evaluación de desempeño del trabajador consiste, *“en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.”* Y Chiavenato, (1995) establece que *“Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.”*

Las prácticas de evaluación del desempeño se generan desde el momento que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

Después de la segunda guerra mundial, comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación de desempeño, aunque la preocupación se orientaba prácticamente hacia la eficiencia de las máquinas para aumentar la productividad de la empresa.

Así surgieron una serie de teorías administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización.

La evaluación de desempeño se utiliza para obtener información para la toma de decisiones respecto a si el desempeño cumple con las expectativas o si fuera inferior a lo estipulado.

Se debe contar con un sistema formal de evaluación de desempeño, lo cual permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones,

compensaciones, adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Medición de desempeño

La medición del desempeño es el proceso por el que las empresas, los gobiernos y otras organizaciones establecen los criterios para determinar la calidad de sus actividades, sobre la base de los objetivos organizacionales. Se trata de la creación de un sistema simple, pero eficaz, para determinar si se cumple con los objetivos de las organizaciones.

Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa, esta ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona, o de una forma indirecta, lo cual se aprecia cuando el evaluador debe basarse en otros elementos, en general las observaciones indirectas son exámenes escritos y son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Existen también las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa, y las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Propósitos de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño tiene como objetivo proporcionar una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado lleva a cabo su labor en el puesto.

Se podrían decir que algunos de los propósitos de este proceso son:

Contribuir al cumplimiento de los objetivos del empleado.

Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.

Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño, así este tuviera un mejoramiento continuo.

Aportar una base para las recomendaciones salariales y justificables.

Factores más usados en la evaluación de desempeño

Dependiendo del método de evaluación que se utilice, los factores más recurrentes a tener en cuenta para la evaluación de desempeño son:

Calidad de trabajo: es el desarrollo de las actividades sin errores, la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.

Cantidad de trabajo: es la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla.

Conocimiento del puesto: mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca principios, conceptos, técnicas, así como las destrezas para llevarlo a cabo.

Iniciativa: el actuar sin necesidad de indicarle, la eficacia que tiene al afrontar las situaciones y problemas infrecuentes, las nuevas ideas, y la muestra de originalidad a la hora de hacer frente y manejar las situaciones de trabajo.

Innovación y creatividad: es el grado en que va por delante de la evaluación del mercado, desarrollo de nuevos productos, innovaciones de proceso, las nuevas ideas en el campo por parte del trabajador para mejorar la capacidad de la planta o niveles de productividad, etc.

Relaciones con los compañeros: es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal.

Liderazgo: es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados.

Responsabilidades: compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si este asume el total de sus responsabilidades o no.

Puntualidad: evalúa la exactitud con que cumple los plazos de entrega de producción a su cargo o las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia.

Los evaluadores de desempeño

Lo que se busca mediante diferentes involucrados en este proceso es la reducción de incertidumbre, proporcionando al empleado retroalimentación sobre su desempeño. También permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, las cuales son:

Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño, tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas.

El gerente: corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas

organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de recursos humanos, que establece los medios y criterios para realizar la evaluación.

El empleado y el gerente: el gerente sirve de guía y orientación, mientras que el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado como orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar.

Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Evaluación de 360º: recientemente surgió otra novedad, la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360º. La evaluación realizada de este modo da la posibilidad de recolectar información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Evaluación hacia arriba: permite que el equipo evalúe como proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

Comisión de evaluación de desempeño: en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este

caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

El órgano de Recursos Humanos: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

EVALUADORES DEL DESEMPEÑO



Figura N° 8 Fuente: Martha Alles (2008, desempeño de competencias. Evaluación de 360°).

Métodos de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia.

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son:

Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado, comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió, así los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño pudiendo saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y

modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

Escalas de puntuación: es un método muy antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto, es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Lista de verificación: este método requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Método de registro de acontecimientos notables: este demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas, tanto positivas como negativas que efectúe el evaluado.

Escalas de calificación o clasificación conductual: en un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Método de verificación campo: tiene el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación la envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el

empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

Enfoques de evaluación comparativa: los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Estos se centran en el desempeño eventual, mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

Autoevaluaciones: constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Administración por objetivos: esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo. Los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Evaluaciones psicológicas: algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la

determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

Método de evaluación basada en retroalimentación

Es una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño, tanto del empleado como de la empresa, es llamado Retroalimentación 360° y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

La tendencia emergente es la de encadenar la Retroalimentación 360° con los diferentes procesos de gerencia, que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones. Las organizaciones tanto pequeñas como grandes están buscando esta tendencia.

Utilización del método

Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro, o muchas como 25. Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio, luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.

Previamente, un equipo de consultores externos, preferiblemente, ha verificado las diferentes áreas necesarias para hacer una posición lo más productiva posible y desarrollan encuestas en ese sentido.

Existen encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador. Estas encuestas se ponen de forma anónima, de tal suerte que el evaluador se sienta libre al responder, se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y estén divididas por áreas, aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.

Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán de gran manera a identificar las áreas a mejorar, como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

La evaluación del desempeño es un elemento que integra las prácticas de selección del personal.

La selección de personal, siempre busca mantener o aumentar la eficiencia con respecto al personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

Adecuación del hombre al cargo.

Eficiencia del hombre en el cargo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado, que es el grado en que se cumplen los requisitos de trabajo.

Bajo estos criterios, la evaluación de desempeño es una herramienta para verificar que se realizó de forma óptima la selección de personal.

Estas son diferentes pruebas, diferentes preguntas, ya que en la etapa de selección de personal sólo se puede saber superficialmente datos del futuro trabajador, no se puede saber si es eficiente aún.

Es por ese motivo que la evaluación de desempeño tiene una relación directa con la selección de personal, ya que dependerá del mecanismo de selección al candidato, si este es riguroso, entonces como reflejo en el futuro, su evaluación tendría que ser un grado de cumplimiento de lo básico según lo pedido en su etapa de selección. Para lo cual, es necesario saber los conocimientos que a este se le cuestionó en dicha etapa.

La evaluación también dependerá de que el candidato en cuestión, haya sido contratado para ejercer dicha tarea en los procesos de selección y de que esté ejerciendo esa tarea o no, a modo de ejemplo, una persona fue contratada para desempeñar un cargo que tiene que ver con administración, pero a falta de personal, este fue contratado en el área de servicios al clientela, la persona en su proceso de contratación, estaba preparada mentalmente para ejercer el cargo a que él estaba postulando en un inicio, y en razón de no ejercer lo que éste tenía pensado, hará con menos eficiencia su labor, ya que cree que fue contratado para ejercer otro tipo de tarea.

En consecuencia, las decisiones que se toman en la etapa de contratación son de suma importancia con posterioridad, en los resultados del nuevo personal. Al mejorarse la eficiencia de este mecanismo, se podría ahorrar en costos o momentos innecesarios con el personal recientemente contratado, también se ahorraría tiempo al llevar a cabo regularmente capacitaciones y contratos, debido a la deficiencia del personal reciente. Por otra parte, se pone en riesgo el prestigio de la empresa al contar con trabajadores que quizás no tengan la capacidad necesaria para el cargo. A modo de ejemplo, no debiese ser contratado para relacionarse con la clientela de una tienda, un trabajador que tiene poca tolerancia a las personas, este podría tratar de forma inapropiada a los clientes, perjudicando la imagen de la empresa, lo cual se evitaría ejerciendo rigurosas etapas de selección en el proceso psicológico para conocer al próximo trabajador.

CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de selección de personal es una herramienta de suma importancia en las empresas, es un mecanismo con el que cuentan las organizaciones para abastecerse de lo mejor que les puede ofrecer el mercado laboral. Los candidatos pueden ser de muchos tipos, pero cada empresa necesita de una determinada cantidad de trabajadores que sean adecuados según sus características individuales. El proceso de selección corresponde a la comparación de cualidades que tienen los candidatos con respecto a las exigencias del determinado cargo solicitado. Estos métodos de selección son muy variados y constan de diferentes etapas.

En caso de que el trabajador sea escogido de forma ligera y tenga acceso a áreas importantes de la empresa, puede llegar a cometer graves errores o incluso fraudes, sin importar que tan adecuado sea el sistema de la empresa. Tanto aquellas empresas que se dedican a rubros diversos como aquellas que lo comparten, pueden tener diferentes procesos para obtener sus trabajadores idóneos, esto conduce a la siguiente pregunta ¿Cuál es la forma de selección más conveniente? cada empresa tiene la opción de establecer las características y el método de selección de la forma que estime más conveniente, pero si se analizara de algún modo el desempeño de los trabajadores de empresas del mismo rubro y se distinguiera en cuál de estas existe un mejor desempeño de sus trabajadores, sería posible aclarar un poco el conflicto.

La presente investigación se trata de analizar de forma comparativa el proceso de selección del personal y la evaluación de desempeño del trabajador, de algunas empresas de retail de la Quinta Región durante el periodo del 2017. Estas empresas se caracterizan por ser especializadas en entregar diferentes tipos de servicios, pero se enfocara al personal que es encargado de lidiar con atención al cliente concretamente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar de forma comparativa el proceso de selección del personal con la evaluación de desempeño del trabajador, en las empresas que son del sector económico de retail, ubicadas en la región de Valparaíso, durante el periodo 2017, el tipo de selección de personal a analizar será el de los trabajadores contratados para atención al cliente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Mencionar los procesos de selección del personal y evaluación de desempeño que debería realizar normalmente una empresa para poseer personal competente.

Describir la relación que existe entre el proceso de selección de personal y la evaluación de desempeño de un trabajador.

Identificar las diferentes metodologías que emplean las empresas en estudio para seleccionar a sus trabajadores y evaluar el desempeño de los trabajadores.

Comparar las evaluaciones de desempeño que tienen las empresas en estudio y deducir cuál de estas tiene mejores resultados.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto es una investigación con enfoque cualitativo, comprendiéndose por investigación cualitativa según Blasco y Pérez (2007: 5).

“La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.”

El alcance de esta investigación es de comprensión, debido a que se describirán los procesos de selección y evaluación del personal de las organizaciones de retail.

Según Orlando Mella (Mella, 1998, P-17) *“Es la búsqueda y aprendizaje sobre todo lo que debe conocerse acerca del objeto de estudio. La meta es convertirse en un investigador con conocimientos, hábil, pero no en un investigador dirigido. Se trata de alcanzar máximo conocimiento y de reconocer vías teóricas sin ser por ello encaminado, encasillado teóricamente. La comprensión es alcanzada cuando el investigador tiene suficiente información que le permita una completa descripción, detallada, coherente y rica”.*

Etapa 1: Recopilación de antecedentes

Revisar la bibliografía de los textos especializados en el área de la selección del personal.

Revisión de páginas web asociadas al tema de selección de personal y la evaluación de desempeño de los trabajadores.

Revisar publicaciones y artículos de revistas especializadas al tema tratado.

Etapa 2: Sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio

La información recopilada será agrupada de acuerdo a los principales conceptos de estudio.

∴ Selección de personal.

∴ Evaluación de desempeño.

Etapa 3: elección del sujeto de investigación

El sujeto según esta investigación son algunas empresas de retail, estas entregarán información de cómo es desarrollado el proceso de selección, y la evaluación de desempeño que tuvieron con respecto a los trabajadores seleccionados, con la finalidad de poder desarrollar un análisis comparativo de las organizaciones escogidas y obtener una conclusión mediante la investigación.

Las empresas a investigar son:

Paris

Anteriormente conocida como almacenes Paris C.S.A), es una cadena de grandes almacenes fundada en Santiago, Chile. Su sede central estaba ubicada en Avenida Libertador General Bernardo O'Higgins 815, en la comuna de Santiago, en un edificio ubicado al costado del mal Alto Las Condes.

Paris es una empresa dedicada a la venta minorista de una amplia variedad de productos en las categorías de vestuario (mujer, accesorios, infantil y hombre) y hogar (electro-hogar, tecno-hogar y deco-hogar).

Dentro de cada una de estas categorías, disponen de una oferta de productos, de marcas propias y externas, que seleccionan cuidadosamente para satisfacer a sus clientes.

Misión: trabajar, día a día, por llegar a ser el retail más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia de su calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que conviven y el compromiso de su equipo de colaboradores.

Todo eso a través de los pilares básicos que posee su compañía; visión, desafío, emprendimiento y perseverancia.

Visión: ser la tienda más querida por sus clientes, más respetada por sus proveedores, más admirada por sus competidores, el mejor lugar de trabajo para sus empleados y la opción más atractiva para sus accionistas.

Falabella

Es una tienda por departamento multinacional de origen chilena, fundada en 1889 por una familia italiana radicada en Chile. Propiedad de S.A.C.I. Falabella cuenta con operaciones en Chile, Argentina, Perú, Colombia, Uruguay y Brasil.

Misión: enriquecer la vida de los consumidores con una propuesta de experiencia innovadora, actual y conveniente, con colaboración de su desarrollo personal y profesional de sus empleados. La honestidad, la sinceridad y la verdad son un sello distintivo en todas sus relaciones. Quiere tener la mejor vocación de servicio a sus clientes y superar sus expectativas.

Visión: simplemente quieren ser la marca de retail preferida y más querida por sus clientes.

Santa Isabel

Esta es una cadena de supermercados chilena, propiedad de la división de supermercados del consorcio Cencosud, fue fundada en Valparaíso en el año 1976 por Eduardo Elberg.

Misión: Su misión consiste en trabajar, diariamente para llegar a ser el retail más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia de la calidad de su servicio, el respeto a las comunidades con las que convive y el compromiso del equipo colaborador, capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

Visión: ser el supermercado más importante en todo el litoral central, logrando la distinción tanto de clientes como de proveedores y competidores, mantener, aumentar las ventas y el número de clientes año a año.

Etapas 4: Técnicas e instrumentos de recogidas de datos

En esta investigación, el instrumento para recoger datos que será utilizado, es la entrevista, esta entregará una parte importante de información que se requiere para desarrollar esta investigación. La entrevista será dirigida a los siguientes trabajadores que poseen el conocimiento que se necesita.

Nombre	Cargo	Empresa	Ubicación
Lorena Gómez	Gerente General	Falabella	Diego Portales 822, Quilpué.
Abraham Bustamante	Jefe Servicio Cliente	Paris Belloto	Freire 2414, Quilpué
Reinaldo Olivares	Jefe de Operaciones	Santa Isabel Quilpué	Los carrera 1031, Quilpué.

Los pasos de la entrevista para esta investigación serán los siguientes:

- ∴ Contacto o junta inicial: en esta etapa lo esencial será mostrar la seriedad y profesionalismo suficiente para generar el interés en el entrevistado.
- ∴ Entrevista respectiva de las preguntas previamente desarrolladas: en esta etapa se describirán los temas de desarrollo de la investigación y los objetivos del mismo. Con la expectativa de comprender del entrevistado los procesos de

selección y evaluaciones de desempeños respectivas. Se harán las siguientes preguntas:

Con respecto a la selección de personal serán:

- 1- ¿Qué información es necesaria para presentarse al puesto de trabajo y cómo puede entregarse ese formulario de postulación?
- 2- ¿Cuáles son las técnicas de selección de la empresa?
- 3- ¿Qué tipos de preguntas tiene que responder el trabajador?
- 4- ¿Cuánto tiempo lleva completar el formulario para el puesto de trabajo?
- 5- ¿Contrata miembros de una misma familia, recurren al reclutamiento externo?
- 6- ¿De qué forma evalúan los resultados de las pruebas?
- 7- ¿Investigan al candidato para el puesto de trabajo, como antecedentes penales o referencias de los trabajos anteriores que haya tenido?
- 8- ¿Cuántos días se demora la empresa en darle una respuesta al candidato?

Las preguntas correspondientes a la evaluación de desempeño son:

- 1- ¿Cuáles supervisores evalúan el desempeño del trabajador, se realiza mediante encuestas?
- 2- De la determinada encuesta ¿cuáles factores principalmente evalúa para la evaluación de desempeño?
- 3- ¿Qué método de evaluación ejerce la empresa?
- 4- ¿Cuánto es el plazo que la empresa otorga a los trabajadores para alcanzar sus objetivos?
- 5- ¿Cuál es la puntuación requerida en la evaluación del desempeño para permanecer en el puesto de trabajo?
- 6- ¿Cuántas evaluaciones insatisfactorias puede tener el trabajador?
- 7- ¿Cuántas veces evalúa el desempeño en el año?
- 8- ¿El trabajador puede ser transferido a un área según la necesidad de la empresa?
- 9- Respecto de las evaluaciones de desempeño ¿han determinado muchos fraudes o despidos en el último año?

∴ Transcripción de respuestas recibidas: en esta etapa se reúne toda la información recopilada a través de las entrevistas, para después traspasarla a escritos y analizarlos posteriormente.

∴ Revisión por parte del entrevistado: al entrevistado se le mostrará previamente sus respuestas para que no hayan, futuras discordancias o malos entendidos con la empresa en cuestión.

∴ Informe de entrevista final: en esta etapa se calificará la información obtenida para usarla a favor de la investigación.

Etapa 5: Credibilidad. Confirmabilidad, transferencia y fiabilidad

Credibilidad: es obtenida mediante la revisión y aprobación de la entrevista final por parte del entrevistado.

Confirmabilidad: se obtendrá a través de las afirmaciones directas de las fuentes primarias de información, sobre los temas tratados en la investigación.

Fiabilidad: Se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.

Transferencia: estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular, en conjunto con las características de los sujetos.

Etapa 6: Tabulación de resultados (categorización de entrevista)

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS DE ANÁLISIS	Sub -sub categoría	Sub- sub- sub Categoría	
	Proceso decisivo	Cantidad de candidatos posibles		
		Cantidad de cargos vacantes		
	Base de selección	Vía de solicitud		
		Comprobación de los antecedentes		
		Entrevistas de selección	Dirigidas No dirigidas	

Selección del personal	Técnicas de selección	Pruebas de conocimiento	Generales Específicos
		Pruebas psicométricas	De aptitudes
		Pruebas de personalidad	Expresivas Proyectiva Inventarios
		Técnicas de simulación	
	Evaluación de los resultados		
	Investigación laboral	Antecedentes	Penales Recomendación Domicilio
	Conclusión de proceso de selección	Tiempo de duración del proceso	Rechazo Contratación
	Medición del desempeño	Directa Indirecta Objetiva Subjetiva	

Evaluación de desempeño	Responsables de medición	Empleado Gerente Empleado-gerente Equipo de trabajo Evaluación 360 Comisión de evaluación de desempeño Órganos de recursos humanos	
		∴	
	Métodos de evaluación de desempeño	Base pasado	Escalas de clasificación Escalas de puntuación Lista de verificación Método de selección forzado Verificación de campo Evaluación de campo Acontecimientos notables
		Base futuro	Autoevaluaciones Evaluaciones psicológicas Administración por objetivos

	Utilización de método	Por semestre Mensual Anual	
--	-----------------------	----------------------------------	--

Etapa 7: Análisis de resultados

Los resultados serán analizados en base a la categorización mencionada en la etapa anterior, de las organizaciones que fueron encuestadas para la investigación.

Etapa 8: Discusión de resultados

Se desarrolló una comparación de la información obtenida en el marco teórico y la información extraída de la investigación realizada, comparando las organizaciones investigadas, para establecer las diferencias de sus métodos de selección y evaluación de desempeño, si este existiera.

Etapa 9: Conclusiones

Se procedió a realizar las conclusiones definitivas en base a la investigación realizada durante el proyecto.

CAPÍTULO III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se realizó un análisis por categorías de la entrevista hacia las empresas en investigación, con el fin de obtener las respuestas necesarias que aporten al tema en cuestión, estas respuestas estarán respondiendo a cada inquietud según las categorías mencionadas.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	SUB CATEGORÍA DE ANÁLISIS	FALABELLA	SANTA ISABEL	PARIS
Selección de persona	Base de selección	Puede ser vía internet, informando el cargo que se necesita, y también puede ser que las personas dejen directamente su curriculum a la tienda. El candidato tiene que dejar el certificado de antecedentes junto con su curriculum.	El postulante al trabajo tiene que dejar el curriculum personal, donde se pueda saber sus experiencias laborales, la empresa sólo recibe curriculum vía presencial, mediante la ficha de postulación que se pide en pre-selección, el candidato tiene que dejar su certificado de antecedentes.	La empresa sólo recibe el curriculum vía presencial, y debe llenar la respectiva ficha de postulación, en esta ficha se indica a qué cargo quiere ir la persona, el certificado de antecedentes e investigación a la persona se hacen una vez aprobado el test psicológico.

	<p>Técnicas de selección</p>	<p>Se realiza sólo un test psicológico en valores que la tienda toma en cuenta (ese test se envía a Santiago y ellos envían la respuesta definitiva), se les da un tiempo estimado de una hora para desarrollo del test, las preguntas que contiene el test son para saber datos básicos del postulante, midiendo la vulnerabilidad de la persona, honradez y trabajo en equipo.</p>	<p>Primeramente, el postulante pasa por una entrevista masiva, después de esta etapa se les cita nuevamente para un test psicológico, el cual no se debería demorar más de veinte minutos en completarlo, seguido de esto se les envía con una sicóloga de la compañía para una entrevista personal, las preguntas del test están predispuestas por la compañía.</p>	<p>Mediante una toma de pruebas de CCV y ITPC (pruebas psicológicas y pruebas de conocimiento) estas respuestas son revisadas mediante un programa y dependiendo de eso pasaría a la siguiente etapa en la cual es una entrevista con el gerente de la tienda, el tiempo que se demore la entrevista dependerá de la presentación de cada postulante, sus pretensiones y las necesidades de la empresa, si la persona pasa esta etapa se le pide los determinados antecedentes, certificado de nacimiento, cotizaciones, etc.</p>
	<p>Evaluación de resultados</p>	<p>En el test psicológico desde ahí se determina, que el postulante tenga una buena allegada con el público, y mucha tolerancia. Y la decisión final la determina la sucursal de Santiago.</p>	<p>Seguido del test psicológico, si aprueba esos resultados, se le llama al candidato, se observa que este tenga buena disposición, tolerancia, trabajo en equipo, que sea un buen colaborador, ya que los trabajos que tiene llegada con la clientela,</p>	<p>Después del proceso de selección se determina si el candidato es óptimo para las necesidades de la empresa, esa decisión la toma el gerente, tiene que aprobar los dos test y la impresión que cause en la tercera etapa que es la entrevista con el gerente</p>

			es esencial que tengan buena predisposición, más que conocimientos.	denota, la decisión final.
	Conclusión del proceso	La demora de la respuesta definitiva para el postulante es de mínimo una semana, de igual manera se le informa al no seleccionado que no consiguió el puesto de trabajo.	El tiempo máximo para entregar una respuesta es de una semana y los que no llegaron a la etapa final que es la contratación, estos también son notificados.	El tiempo es de acuerdo a la necesidad de la tienda, si es con urgencia la necesidad del personal, este puede ser llamado de forma inmediata, de lo contrario el proceso es más lento, puede ser hasta de 10 días dependiendo de la necesidad. Al candidato que no queda seleccionado normalmente este no se le llama ya que es rechazado directamente en la etapa de los test, no alcanzando la etapa de la entrevista con el gerente de la tienda.
Evaluación de desempeño	Responsables de medición	Son los jefes de venta, estos evalúan a sus colaboradores o los jefes administrativos, mediante encuestas los principales factores a evaluar son calidad de trabajo, iniciativa, trabajo en equipo y la pro	Es el gerente de la tienda o el encargado que se encuentre en ese momento del gerente superior, y la administrativa que son encargados del área de recursos humanos. Los factores que evalúan son calidad de trabajo, iniciativa,	La evaluación la realiza cada jefe del respectivo departamento que trabaje el colaborador, lo que se busca es medir los resultados de orientación como la persona se desempeña, este se realiza de forma computacional mediante un

		<p>actividad. Los trabajadores tienen para mostrar sus capacidades un primer contrato de treinta días y el segundo respectivamente es de sesenta días, después se eso al trabajador se le realiza una evaluación, para saber si tiene contrato indefinido o no.</p>	<p>relaciones con sus compañeros, cuando estas contrataciones son primerizas, ahí se les hace un chequeo visual en cuanto a la disposición, para proceder a la renovación de contrato. Para que los trabajadores muestren sus capacidades tienen un a plazo de seis meses antes de contrato indefinido, los trabajadores siempre están en constante evaluación.</p>	<p>sistema (oracle), cada jefe tiene su clave en la cual es su R.U.T, donde aparece cada colaborador, cada jefe es responsable de evaluar su equipo de trabajo. El trabajador primeramente tiene un contrato de tres meses de prueba, después se le realiza otro contrato con la misma cantidad de meses, siguiente del contrato indefinido.</p>
	<p>Métodos de evaluación</p>	<p>Principalmente es la autoevaluación, con el trabajador y el respectivo jefe estos se cruzan, una puntuación óptima para la evaluación es de cinco.</p>	<p>Se utiliza las autoevaluaciones de forma constante, y la puntuación óptima es de un cinco.</p>	<p>Este es las autoevaluaciones, principalmente por parte de la administración, estos tienen objetivos de cumplir las expectativas psicológicas que la empresa tiene del candidato. La puntuación óptima es de BB (esperado), lo ideal es que la persona sea un AA (sobre lo esperado), el BB es un trabajador promedio.</p>

	Utilización de método	<p>Primeramente se le hace una evaluación, (dependiendo de la contratación) seguido de eso se le realiza un feedback cada tres meses, este se retroalimenta. La cantidad de evaluaciones insatisfactorias que puede tener un trabajador, no es un medible ese sistema, ya que a veces la persona pasa por problemas particulares, la cual le dificulta realizar su labor en el trabajo, dependerá de la disposición de este de superarse, tampoco se le permitirá un trabajo deficiente de por vida.</p>	<p>Las autoevaluaciones se realizan por lo menos tres veces en el año, por la gerencia local. La cantidad de evaluaciones insatisfactorias que puede tener un trabajador dentro del mismo año se supone que no debería tener más de dos, con tres o más es un problema y la empresa empieza a ver la desvinculación.</p>	<p>Las evaluaciones se realiza de forma corporativa dos veces al año (por semestre), este principalmente es un feedback, cada cual tiene un plan de seguimiento debe haber un compromiso con los colaboradores. Las evaluaciones insatisfactorias, dependerá del estado de comportamiento del trabajador, si estas fueran recurrentes, y él no se quisiera superar, y sigue teniendo bajo lo esperado, a pesar de las justificaciones habría que discutir su contrato,</p>

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos respecto de los procesos de selección de personal de las organizaciones en estudio, se lograron obtener mediante las entrevistas.

Primeramente, fue necesario entender los medios de selección, los cuales pueden ser desarrollados de forma abierta o cerrada, con el fin de saber el tipo de personal que estaban dispuestos a tener, también las técnicas de selección aplicadas, con el objeto de tener un conocimiento básico de sus procesos.

Las tres empresas tenían métodos de selección similares, sin embargo, en el caso de Falabella, esta no contaba con una entrevista personal con su futuro trabajador, sino que sólo tenía el método de selección mediante test, consistente en un test psicológico, las otras dos empresas si contaban con una entrevista con un determinado gerente, o jefe del departamento que necesitaba personal. Por tanto, para ambas organizaciones la entrevista personal es fundamental dentro del proceso de selección de personas, ayudando a la decisión de contratación, lo anterior en razón de que, por medio de ella, ven las aptitudes del postulante a través de su comportamiento y de forma directa. En el caso de ambas empresas, estas entrevistas eran individuales, una conversación con su futuro superior.

La duración del proceso de selección en la empresa Paris es variable, según la necesidad de esta y en las otras dos empresas en estudio, este proceso es por temporada y demoran poco tiempo en dar una respuesta definitiva.

La finalización del proceso de selección de personal, es semejante en las empresas en estudio, la variación está en que algunas como Paris no notifican al candidato que no consiguió el puesto. Posteriormente se le procede a detallar la propuesta del cargo junto con sus aspectos operáticos.

En cuanto al periodo de prueba para saber si el candidato cumple con los objetivos básicos para la organización, es de tres meses para todas las organizaciones, si no cumple con lo esperado no se renueva la contratación por otros tres meses para pasar a la contratación indefinida.

El segundo paso, fue entender cómo evaluaban a los postulantes para el trabajo en cuestión, arribando así, a los resultados que determinen si estos eran contratados o no en la empresa. Toda esta información es de importancia para lograr resolver los objetivos de la investigación.

Con respecto a la evaluación de desempeño, se requería saber quiénes eran los responsables en evaluarla y ejecutarla, en las tres organizaciones, se encargaban los jefes de los respectivos departamentos, en el caso de Santa Isabel es el gerente mismo quien se ocupa de esta tarea.

Respecto a los tipos de métodos de evaluación, las organizaciones coinciden en utilizar las autoevaluaciones, sosteniendo que estas siempre deben realizarse para determinar el avance del contratado, en relación a los logros que se espera obtener de la organización.

Las diferencias que tienen estas organizaciones en ese sentido, son las oportunidades otorgadas en relación a las fallas, en el caso de Falabella, se intenta tener un entendimiento con el trabajador y cuestionarse el resultado que este ha obtenido dando más oportunidades, diferente al caso de Santa Isabel, el cual tajantemente, al percatarse de un desempeño inferior a lo esperado en más de tres ocasiones, reconsidera la vinculación del trabajador a la empresa y la renovación su contrato.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos durante la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Con respecto a la utilización de técnicas de selección, lo mínimo que se esperaba obtener de las organizaciones era la utilización de instrumentos como test o pruebas, para que el postulante fuera seleccionado de manera fundada, sin dar cabida al azar, requisito que fue cumplido por todas las empresas en investigación. No obstante, algunas hacen menos uso que otras, de la variedad de técnicas que propone el proceso de selección del personal que puede ser tomado como un punto débil, como es el caso de la empresa en investigación Falabella la cual utiliza pruebas para conocer la personalidad del postulante, pero no realiza entrevistas personales al candidato. Diversa es la situación de las otras dos empresas en estudio que si lo hacían para tomar en cargo a la persona, teniendo más de una mirada para evaluar al trabajador y no dependiendo únicamente de un sistema computarizado o de las respuestas de la casa central, la cual si bien es importante, es necesario que la decisión definitiva sea tomada por la empresa donde el trabajador es contratado, ya que ese será el sitio que el trabajador será el reflejo de lo que ofrece la compañía, siendo juzgados según la mirada de los clientes, donde el trabajador desarrollara sus capacidades.

Las entrevistas en el caso de ambas empresas eran de preguntas personales, así no efectuando pruebas didácticas de colores o manchas. En el caso de Santa Isabel se realiza con un psicólogo del que dispone la empresa, mientras que en Paris, en la mayoría de los casos, se lleva a cabo directamente por el gerente general de la empresa. Logrando extraer de la entrevista personal información valiosa como competencias conductuales laborales, la afinidad del trabajador con sus pares, superiores y personalidad, entre otras características. Esa es una cierta ventaja que obtienen Santa Isabel y Paris por sobre Falabella, pueden conocer un lado del individuo mas cercano, pero sigue siendo la decisión subjetiva al no plantear pruebas psicológicas estudiadas, mas haya de algunas preguntas aleatorias o repetitivas, no pueden llegar a una respuesta de cuan preparado esta su nivel psicológico para ejercer ese tipo de puesto.

Adicionalmente se les cuestiona a las empresas el nivel de fraude que tienen durante el año, con respecto a sus trabajadores, una vez contratados. Falabella estableció que sí, durante el año, personas contratadas por su empresa habían cometido fraude recurrente, declarando que fue inevitable, Paris por su parte, estableció que también habían ocurrido ciertos hechos, pero son escasos, muy poco recurrentes, mientras que Santa Isabel afirmó que estos actos no han ocurrido debido a la constante evaluación.

Este tipo de situación, se podría decir que se debe a que las empresas tienen una gran diferencia de que es lo insatisfactorio para ellas, porque si bien todas ocupan métodos de evaluación de desempeño similar, es decir, con escala de puntuación y autoevaluaciones, la diferencia radica en cuanto a la frecuencia, la cantidad de veces al año que realizan este tipo de evaluaciones. Cuantas veces es aceptable que el trabajador se equivoque o cometa fraude en el año, todas pueden proceder de la correcta forma de autoevaluación, el proceso debidamente establecido, pero es que es lo insatisfactorio en cuanto sus expectativas con el trabajador, cuantas oportunidades la empresa debe darle al trabajador para manifestar su eficiencia, entre empresas en investigación esa situación tenía una diferencia unas con otras.

Su cuestionamiento en cuanto a la tolerancia a los resultados inferiores por parte del trabajador, en el caso de Falabella, estableció que la cantidad de oportunidades dependía de la situación personal del trabajador, manifestando que para ello tenían una evaluación de feedback, las otras dos organizaciones utilizan las mismas prácticas, pero en el caso de Paris invitan y evalúan la situación del trabajador, poniendo atención a ese trabajador, observando si éste mejora o simplemente permanece estancado en sus problemas personales. Por su parte, Santa Isabel de una manera más objetiva manifestó que se tomaba la decisión de despedir al colaborador, si este obtenía más de tres evaluaciones inferiores a lo esperado, debido a que no se estarían entregando los servicios esperados.

La situación anterior, determina una variable importante, ya que a pesar del uso correcto de las evaluaciones los resultados para las empresas son diferentes, mediante todo lo planteado, razón que hace que una empresa tenga mejor sistema que la otra, son los mejores resultados. En el caso de Paris y Santa Isabel, tenían respuestas similares, en cambio Falabella, cometió un error desde el principio al no someter a más pruebas a

sus postulantes para el cargo, y a la vez al otorgar más oportunidades a los trabajadores, sin plantearse cuantos errores podría cometer una misma persona. En el caso expuesto, se evidencia la relación existente entre los procesos de selección con respecto a la evaluación de desempeño.

Si bien, no es posible conocer en profundidad al postulante o saber con exactitud dentro de las primeras etapas de selección el tipo de comportamiento que puede tener como trabajador tras conociéndolo en primera instancia y saber sus capacidades respecto a sus palabras, ayuda a su evaluación posterior. El sujeto en las pruebas puede responder de forma correcta, pero es posible que no se encuentre en un estado compatible con el cargo en su aspecto psicológico, lo cual podría derivar en un desempeño deficiente en el futuro registrando de esa forma la relación existente entre estos componentes, el funcionamiento correcto de uno depende de la correcta realización del otro, dando un mecanismo de causa y efecto que los empleadores deberían tomar en cuenta para evitar posibles desastres al mal trato con sus clientes, por la posible pérdida de prestigio, y el ahorro a entrar una y otra vez en este proceso debido al mal planteamiento de mecanismo de selección con sus trabajadores. Si estos tienen un buen equipo de trabajo desde el inicio, no sería necesaria la masiva selección de personal, solamente en las temporadas altas de ventas.

EVIDENCIAS QUE SUSTENTAN EL TEMA Y LA IDEA DE INVESTIGACIÓN

Acevedo, I. A. y López, A. F. (2000). El proceso de la entrevista. Concepto y modelos. México: Ed. Limusa.

Alessandri, A, M (1983) test de Rorschach y diagnóstico de la personalidad: manual de interpretación y redacción del informe. Editorial universidad. Chile.

Blanco, C. (1982). Cómo seleccionar nuestro personal. Técnicas modernas de selección. México: Distresa.

Chiavenato, A. (2000) administración de recursos humanos. Mc GrawHill: Colombia.

Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia, 1995.

Colín, G. S. (2009). Introducción a la entrevista psicológica (primera ed.). México: trillas.

Cuesta, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana, Cuba. Ed. Academia.

Josefa Blasco y José Pérez (2007) "metodologías de investigación en las ciencia de la actividad física y el deporte" Editorial Club Universitario.

Martha Alles. (2008). Desempeño por competencias. Evaluación 360°, edición Granica.

Mella, Orlando (1998), "Naturaleza y orientaciones teóricas metodológica de investigación cualitativa".

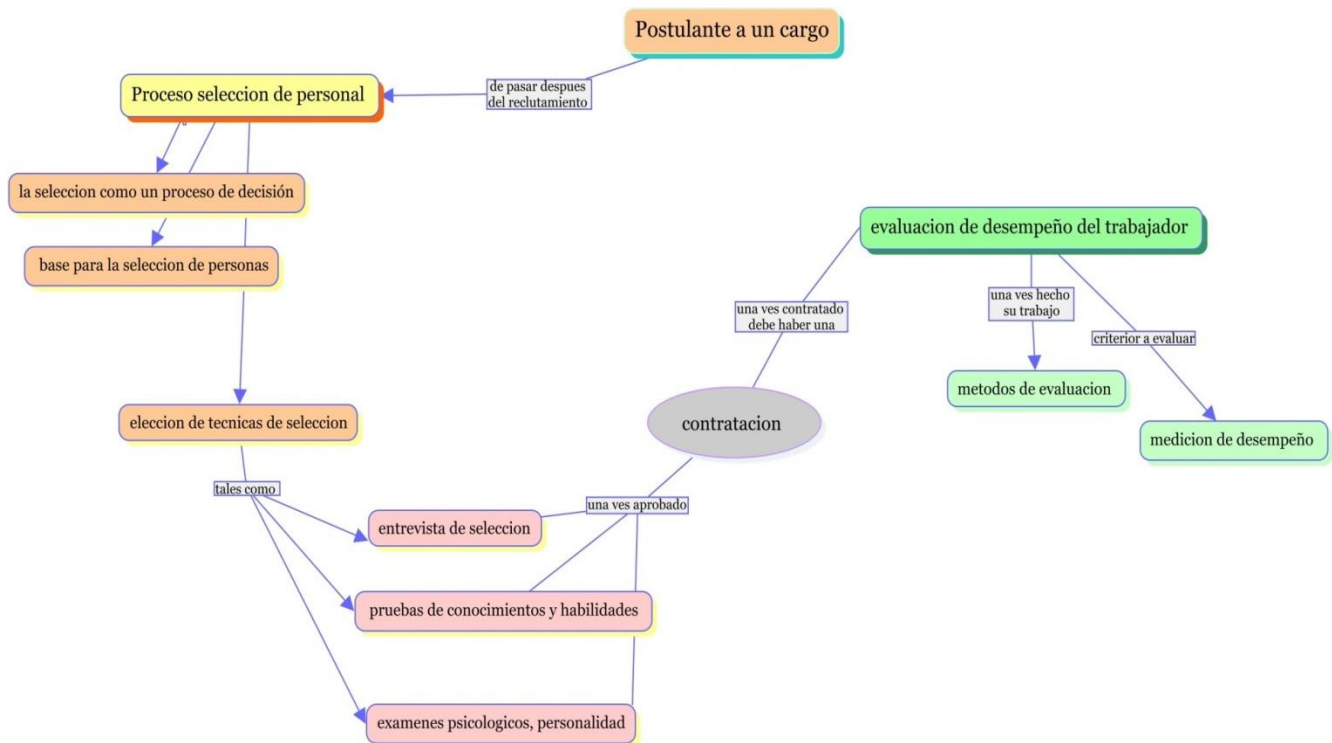
Ruiz Olabuenaga, J.I.: Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto, Bilbao, 1996, pág. 171.

Sherman, B. S. (1999). Administración de recursos humanos. México: Internacional Thompson.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003) "Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico". McGraw Hill, Madrid Stoner, J. "administración". Quinta Edición.

ANEXOS

ANEXO 1: marco conceptual



Transcripción de las entrevistas realizadas respondiendo a las preguntas enumeradas, previamente propuestas en la Metodología.

A las empresas de:

Falabella (realizada a gerente Lorena Gómez Cruz).

Paris (realizada a Jefe del departamento servicio al cliente Abraham Bustamante).

Santa Isabel (realizada a jefe de Operaciones Reinaldo Olivares).

Con respecto a la selección del personal:

Falabella

- 1- Ese puede ser por vía internet, se informa el cargo que necesitamos y muchas personas vienen a dejar curriculum a tienda.
- 2- Solamente se hace el test psicológico en valores que la tienda toma en cuenta y ese test se envía a Santiago para ver si la persona esta apta para el cargo.
- 3- Estas preguntas son del día a día, estas preguntas no son de conocimientos o estratégicas, son sólo del día a día de las personas, en el fondo saber si es vulnerable o no, también se mide un poco lo que es la honradez, el trabajo en equipo.
- 4- Tiene una hora el desarrollo de test.
- 5- Si, la empresa contrata miembros de la misma familia en toda temporada, pero no recurrimos al reclutamiento externo.
- 6- Como es de nivel psicológico desde ahí se determina según el cargo que va a utilizar, el personal que tiene que ver con clientela directamente relacionamos la disposición, la dicción, que tenga buena allegada con el público, de lo contrario no se puede poner a una persona que no tenga esos atributos frente a un cliente, debe tener tolerancia.
- 7- Se solicita todo eso previamente con los documentos como el certificado de antecedentes, verificando lo que el postulante dice en el curriculum.

8- Lo mínimo es una semana, al igual se le informa al que no consigue el puesto de trabajo.

París

1- En este caso lo que es París se hace en forma presencial y la persona al momento de llegar tiene que entregar su curriculum vitae y juntamente con el curriculum se le entrega una ficha en el cual es una ficha de postulación que se anexa al curriculum esta ficha de postulación tiene datos muy simple básicos como es el nombre dirección, teléfono, los datos personales y que es lo que quiere postular la persona, en ese formulario se indica asistente de venta, vendedor integral. Etc. También sale la disponibilidad de la persona, tiene para postular algún cargo ya sea un horario full time, pick time, part-time y una vez que la persona llene este formulario se adjunta con su curriculum vitae y estos documentos se entregan al departamento del personal.

Y por internet el medio que existe es por ejemplo la persona entra a la página de internet de paris.cl y existe una bolsa de trabajo, pero en este caso son parecidas las preguntas pero no te permite adjuntar el curriculum.

Es una postulación online pero generalmente se usa la forma presencial y se prefiere este medio por la empresa.

2- Como normalmente la tienda está enfocada en el tema de ventas el perfil de personas que se busca es un perfil comercial y para esto la persona que se le ha seleccionado su curriculum se le llama a una toma de pruebas, esas pruebas consisten en pruebas CCV y ITPC que son pruebas psicológicas y pruebas de conocimiento (CCV como básicos pruebas de matemática para ver si la persona cumple con el perfil de venta y pruebas psicológicas ITPC preguntas básicas para saber un nivel psicológico de la persona).

3- Son preguntas de conocimiento general, la primera prueba y la segunda de interés del perfil de la persona, ejemplos de situación que haría en caso de, como ese tipo de preguntas.

4- Para la primera prueba no se da un tiempo preciso puede demorarse todo lo que este quiera, y la segunda prueba que es la entrevista personal tampoco hay un tiempo específico, depende del interés que tenga el gerente y la forma como el colaborador se presente.

5- Por reglamento interno parís no contrata familiares, pero existen excepciones por temporadas, como eventos la compañía permite en ese caso, por ejemplo de ese tipo de evento se estaría hablando de la navidad, puede ser día del papa, día de la mama también, pero solamente a la persona se le contrata por temporada, esa persona no tiene posibilidades de quedar con un contrato indefinido, pero porque solamente es contrato a tiempo que solamente dentro de las exclusiones que tiene para el eventos importantes.

6- Una vez que las pruebas son terminadas estas son revisadas por el programa y si sus respuestas son correctas pasan a una segunda etapa que es una entrevista con el gerente de la tienda Sr. Sergio Sagueda, que es el gerente de tienda el cual le hace una entrevista el tiempo de este será dependiendo de cada persona como es su presentación, y esta entrevista el fin que tiene es conocer a la persona, que es lo que la persona pretende y que es lo que también la empresa necesita si esta prueba pasa a la persona se le indica sus documentos por que el gerente de tienda da el dicto bueno, estos documentos son el certificado de nacimiento, certificado de cotización de provisiones, si es que trabajo en algún otro lugar presentar su finiquito etc., una vez tenido estos documentos a la persona se le indica su función, el turno y se le entrega el uniforme.

Y la empresa recurre a reclutamiento a externo, como sería buscar de algún medio web laborum o trabajando.com solicitando a ellos lo que se necesita la empresa y ellos postulan a los determinados candidatos y sobre eso la empresa los llama y los entrevista.

7- Las referencias normalmente se hace antes de llamar a la entrevista a la persona después de aprobados los test psicológicos y normalmente si esta persona tiene recomendaciones, se llama para pedir referencias dándole a información al jefe de tienda el cual el mismo toma la decisión.

8- De acuerdo a la necesidad que requiera la tienda, en el caso que se necesite un vendedor con urgencia, se llama el candidato de forma inmediata y se le toman las pruebas correspondientes y al día siguiente tiene entrevista con el gerente de tienda y durante ese mismo día se da la respuesta si al candidato queda contratado o no, siendo

Este un proceso de corto plazo debido a la necesidad de la tienda y de acuerdo a las mismas necesidades del departamento, cuando se requiere con rapidez el proceso es rápido, ahora bien si no hay candidatos y el proceso es más lento, de todas formas siendo rápido o lento el perfil de debe cumplirse que pide la empresa.

Durante la primera etapa el candidato que aprueba los determinados test a ese se le llama para la segunda etapa de la entrevista si no se le llama es debido a que no le fue bien.

Santa Isabel

1- Lo primero es que tienen que traer el curriculum personal. Lo ideal es con una carta de representación donde se puedan dar a conocer y las experiencias laborales que tengan, si estas fueran personas nuevas incorporándose esto no es necesario.

La empresa solo recibe curriculum vía presencial, vía internet existen contrataciones, pero son para otro tipo de cargo dentro de la compañía

2- Primeramente, el postulante pasa por una entrevista masiva en donde se les cita y después una entrevista individual con un test psicológico.

Una vez que llenan el test se les envía con una psicóloga de la compañía el cual ella realiza un test psicológico para postular al cargo.

3- Las preguntas vienen pre dispuestas por la compañía, es decir, con un formato tipo que envía a todas las compañías para hacer la selección de personal trabajan todas las empresas con el mismo régimen de postulación.

4- Se podría decir que es un tiempo libre pero no debiera llevar más de 20 minutos.

5- Si contrata en épocas específicas, pero estos no pueden estar bajo la misma marca (los familiares), ejemplo de esto un familiar con otro no pueden estar en la marca Santa Isabel trabajando, pero uno y otro puede estar en Jumbo y el otro en Santa Isabel u otra empresa que ellos establezcan. La empresa si recurre al reclutamiento externo.

6- Se envía los resultados a la casa central y ellos después notifican quien fue el seleccionado.

7- No porque esto se le solicita cuando llenen la ficha de postulación previamente. Es ahí cuando se les pide el certificado o al momento de ser la preselección ahí se les pide el certificado de antecedentes, y por nuestra parte igual se realiza una investigación laboral, bajo lo que indica el curriculum.

8- Estos son 7 días, el tiempo máximo y a los que no pasan a las siguientes etapas igual estos son notificados.

Preguntas relacionadas con la Evaluación de desempeño:

Falabella

1- Los jefes de ventas evalúan a sus colaboradores o los jefes administrativos, esto se realiza mediante encuestas.

2- Estos principalmente son calidad de trabajo, iniciativa, trabajo en equipo, pro actividad, la puntualidad es un factor contractual es parte del contrato que el trabajador posteriormente firma.

3- La evaluación de desempeño es principalmente con autoevaluación y con el respectivo jefe, ambas se cruzan.

4- Cuando ellos comienzan es 30 días el primer contrato y el segundo 60, después de eso se haría una evaluación determinando si se queda o no definitivamente.

5- La puntuación óptima es de 5.

6- Esto no se tiene muy medido depende de la situación que tiene cada trabajador, a veces estos pasan por situaciones complicadas que fallan en su labor ejemplo no es que tengas 12 evaluaciones deficientes y se vayan, va depender mucho de la disposición del trabajador, que tenga la gestión dentro de la empresa.

7- Una vez se evalúa y después se hace un feedback cada tres meses, se retroalimenta.

8- Si pueden ser promovidos, o ir a otra sección según la necesidad este una vez contratado puede postular a otros cargos, el conocimiento previo que este tenga afectaría en la decisión dependiendo del cargo.

9- No, generalmente en la empresa se despide por impuntualidad o por irresponsabilidades del trabajador, de igual forma ha habido fraudes, robos y estos son recurrentes, pero no mayores se lleva la decisión de despedirlos, no han ocurridos actos ilícitos mayores, estos son para la empresa inevitable, aunque se hagan una prueba psicológica antes del contrato.

Paris

1- En la evaluación de desempeño cada jefe tiene el deber de evaluar el desempeño del colaborador, lo que se busca es medir los resultados orientación, como la persona se desempeña, esto se basa principalmente es un feedback, en donde uno como jefe invita al colaborados de una forma intima para preparar este feedback, este permitiendo al jefe conocer más al trabajador conocer sus falencias, y para que este se sincere y pueda desempeñarse mejor en su trabajo.

Cada feedback tiene un plan de seguimiento, debe haber un compromiso con el colaborados y él debe sentirse apoyado por su jefe y un poco para que esta persona en su evaluación se destaquen resultados a la tarea a su desempeño, resultados a la compañía y para que la persona se sienta feliz en el área de trabajo.

2- El sistema viene con un listado de actividades, y el colaborador tiene que escoger una categoría, esperado, sobre lo esperado, por debajo de lo esperado, estas categorías tienen que ver más con realización de su trabajo, trato con los clientes, que la relación con sus compañeros.

3- La evaluación de desempeño se hace de forma computacional mediante el sistema ORAGLE, cada jefe tiene su clave con su RUT, donde después le muestra cada colaborados con su determinado RUT, cada jefe tiene destinado su equipo de trabajo, por lo cual cada jefe tiene la responsabilidad de evaluar a ese cantidad de personal a través

del determinado sistema, primero se la evaluación y de acuerdo a resultado se trabaja el feedback.

4- Nosotros como tienda damos a la persona un plazo de 3 meses de prueba, después pasado estos 3 meses se le da otro contrato con la misma cantidad de meses, y después sería un contrato indefinido.

5- Es un BB (esperado) lo ideal es que la persona sea una AA AB AC, (sobre lo esperado, sobre lo esperado cumple conductualmente, sobre lo esperado por que se desempeña los resultados del trabajo), el BB es una persona término medio, lo ideal es que con el feedback invitarlo a que se supere, pero también puedes salir personas C CA CB bajo lo esperado.

6- No porque esa persona salga mal evaluada se le da término de contrato por que la empresa siempre otorga oportunidades de mejora.

Para eso está el feedback e invitar a la persona que siga subiendo, y pasa muchos casos que hay personas que no tienen la actitud requerida, que pueden ser por situaciones, puntuales o problemas personales, la empresa trata de dar apoyo a ese tipo de situaciones.

7- En este caso como empresa parís en una forma corporativa se hace dos veces al año por semestre.

8- Si debido a que la empresa siempre da oportunidades de crecimiento de la persona, la empresa tiene un alto sentido de permanecía. De igual forma existe rotación, la oportunidad que otorga la empresa, por ejemplo, es que si alguien es jefe de venta, si él quisiera podría ser gerente de venta o cambiarse de tienda de otras regiones, todo tiene que ser de común acuerdo empresa con el trabajador.

9- Dentro de los resultados generales una evaluación de desempeño normalmente nosotros como tienda tratamos de conseguir un equilibrio, tampoco se podría decir que todos los trabajadores están en un rango de más allá de lo esperado, debido a que hay personas no merecen esas clasificaciones, debido a que disciplinadamente no cumple ahí personas que no quieren crecer o con actitudes negativas, pero dentro de ese porcentaje. Nuestra empresa tiene 180 colaboradores yo te puedo decir que si se habla de una 100% es un 35% sobre lo esperado, un 45% en lo esperado y prácticamente un 20% bajo lo

esperado, es decir es bajo ese porcentaje, no puedo decir una cifra exacta de los trabajadores, pero sí que existe un porcentaje mayoritario en lo esperado, por lo cual no afecta significativamente.

Los fraudes o errores nosotros como tienda tenemos un reglamento interno este reglamento en la contratación aparte de entregarle su uniforme y todo lo que conlleva a la documentación se le entrega su reglamento interno es deber de cada persona colaboradora leerlo.

Efectivamente hay personas que tienen malos hábitos y prácticas, como robos, estos pueden ser de puntos, o notas de crédito, o una determinada venta y en que el cliente lleva 4 pantalones pero solo se le cobro uno sin descuento alguno, es decir cosas que dan dentro de la tienda, pero todo esto no suele suceder. Esto de todas maneras no es común o no fue algo presente en este año pero si existen esos personajes

Santa Isabel

1- El gerente de tienda o el encargado de tienda que se encuentre en ese momento del gerente superior con la administrativa que son a la vez encargados del área de recursos humanos.

2- Cuando son contrataciones primerizas, ahí se les hace un chequeo visual en cuanto a disposición el ánimo o las ganas, y ahí se va determinando principalmente esos factores para proceder a la renovación de contrato.

3- Si se utiliza autoevaluaciones de forma constante por lo menos tres veces en el año por la gerencia del local.

4- Es de 6 meses, en estos meses igual son evaluados para así después tener el contrato indefinido, pero aun así obtenido el contrato indefinido igual los trabajadores están en constante evaluación.

5- Según los parámetros de la compañía la puntuación es de un 5 la calificación optima

6- Eso mediante las evaluaciones generales en el año se supone que este no debería tener más de dos, con 3 o más es un problema y la empresa empieza a ver la posibilidad de la desvinculación, debido a que el trabajador empieza a ser más conflictivo.

7- Se realiza una general evaluación, dos veces al año, en la cual los trabajadores también pueden evaluar sus supervisores, después se realizan por área, cada 3 meses a los trabajadores contratados por sus supervisores.

8- Si, pueden ser transferidos o ascendidos, que es cuando se cambian de sección, ejemplo una cajera esta si se ve que tiene ciertas capacidades, le pueden ascender a control caja es decir a un área de tesorería en el cual esta tiene mayor responsabilidad.

9- No debido a que son evaluados constantemente.

Confirmación de entrevistados para investigación

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento si lo planteado no estoy de acuerdo.

Nombre y firma del Participantes:

Reinaldo Olivares _____

Lorena Gómez _____

Abraham Bustamante _____