



UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

"Desarrollo de un Sistema de Evaluación para eficientar las áreas de
operación de la empresa US Stick de México, S.A. DE C.V."

TESIS

Para obtener el Título de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN

Presenta:

FERNANDO VARELA NIETO

Director M. en C. Francisco Enrique Cosío Ruiz

MÉXICO, D. F.

DICIEMBRE 2010





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 19:00 horas del día 11 del mes de enero del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:

"DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA EFICIENTAR LAS ÁREAS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA US STICK DE MÉXICO, S. A. DE C.V."

Presentada por el alumno:

VARELA

NIETO

FERNANDO

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro:

B	0	8	1	9	0	2
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. en C. FRANCISCO ENRIQUE COSIO RUIZ

M. en C. RAÚL JUNIOR SANDOVAL GOMEZ

M. en C. ARMANDO MORALES MARIN

DR. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO

M. en C. MARÍA GUADALUPE OBREGÓN SANCHEZ

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

DRA. MARIA ELENA TAVERA CORTÉS

U.P.I.I.C.S.A.
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 17 del mes enero del año 2011, el que suscribe Fernando Varela Nieto alumno del Programa de Maestría en Ciencias de la administración adscrito a la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ciencias Sociales y administrativas, con número de registro B081902, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de M. en C. Francisco Cosío y cede los derechos del trabajo titulado "Desarrollo de un Sistema de Evaluación Integral para eficientar las Áreas de operación de la empresa US Stick de México, S. A. de C. V.", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección fernandovarela@usstick.com. Si el permiso se otorga el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Fernando Varela Nieto

Agradecimientos

La vida ha sido un regalo que Dios me dio al nacer y que les otorgo a mis padres cuando nací, ya que fue un regalo que ellos no esperaban, después de un largo tiempo, que llego como sorpresa.

Por eso agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir cada día, a mi Papá y a mi Mamá por darme la vida, un agradecimiento especial a mi Mamá por ser la guía para llegar a esta meta, también a mis hermanas Lolin, Bela, Elsin, Ale mis hermanos Raul, Rodolfo, Jose por el apoyo que otorgaron a mi mamá en mi educación para estar en esta instancia, a mis sobrinos por compartir los momentos que se requieren para lograr el equilibrio en la vida, a mis amigos y amigas que siempre han estado allí Sandra, Ivonne, Yoli, Lili, Dennis, Pao, a los compañeros de la vocacional Boss, Isra, Manu, Benja, Rodrigo.

A Irma que has estado en el momento culminante y en los momentos que he requerido para equilibrar ciertas situaciones.

En especial para poder desarrollar el presente trabajo al Maestro Enrique Cosio por dirigirme a mis sinodales Maestra Guadalupe Obregón, Maestro Raul J.R Sandoval, Maestro Nicolás Rodriguez y Maestro Armando Morales.

Al equipo de Stick que me apoya y que el total de este proyecto está realizado con su apoyo Armando Nieto por darme la oportunidad de cooperar en la empresa, a Rafael Nieto, a los chicos que conforman y que conformaron el Área Administrativa de Stick por darme su apoyo en especial Viridiana, Laura, Alfonso, Alfred, Enrique, David, Angy, Mario, Lourdes, a Armando Jr. Vicky, Clau, Grisela, a Guadalupe, a Isra.

No quiero dejar a nadie fuera de esta lista por eso si hubo alguien que no está anexado le extiendo mi agradecimiento por su apoyo.

*“Dios nos da su apoyo y los demás también,
debemos utilizarlo siempre a nuestro favor”
fyn*

Resumen

Con la finalidad de crear un trabajo que aporte una solución de trascendencia en organizaciones que buscan un incremento en los resultados, considerando al personal como base fundamental para el logro de sus objetivos, el presente trabajo se desarrolló un sistema de evaluación que permita manejar la información de los candidatos, desde su reclutamiento hasta el momento que se está laborando en la empresa, que nos arroje datos veraces y oportunos para el mejor desempeño de las actividades.

Con esto la Jefatura de Recursos Humanos conseguirá mejores resultados que apoyen a la disminución de rotación de personal, así como la productividad de la empresa para lograr los objetivos de una manera más eficiente, además la información para la Dirección será rápida, confiable y oportuna para tomar decisiones más acertadas sobre el personal.

Abstract

With the purpose of creating a work that contributes a solution of transcendence in organizations that look for an increase in the results, considering to the personnel as fundamental base for the achievement of his aims, the present work developed a system of evaluation that allows to handle the information of the candidates, from his recruitment up to the moment that one is working in the company, which throws his veracious and opportune information for the best performance of the activities.

The application of this model will rest to the Headquarters of Human Resources to obtaining better results that they support the decrease of job turnover, as well as the productivity of the company to achieve the aims of a most efficient way, in addition the information for the Direction will be rapid, reliable and opportune to take decisions more succeeded on the personnel..

CONTENIDO

1

Resumen

Abstract

Introducción

Capítulo I. Panorama General de la empresa

1.1 Antecedentes de la empresa	4
1.2. Principales áreas de la empresa	11
1.3. Situación del Sector Plástico	13
1.4. Importancia de los palitos de plástico en el mercado	18

Capítulo II. Principales componentes de un Sistema de Evaluación

2.1. Conceptos del sistema de evaluación	21
2.2. Definición de los elementos de evaluación	25
2.1. Importancia de la evaluación	45

Capítulo III. Integración del Sistema de Evaluación en la empresa

3.1. Elementos del sistema de evaluación en la empresa

3.1.1. Valoración Inicial	53
3.1.2. Valoración de capacitación y adiestramiento	58
3.1.3. Valoración de las actividades	61
3.1.4. Valoración de detección de necesidades	64

3.2. Implementación del Sistema de Evaluación Integral 67

Conclusiones 71

Referencias documentales 73

Anexos

1. Cuestionario de Diagnostico	77
2. Pronóstico de demanda	79
3. Bitácora de fuentes de reclutamiento y base de datos	80
4. Evaluación de Entrevista	81
5. Guía de Observación	82
6. Evaluación de capacitación	83
7. Evaluación de Inducción	84
8. Escala del Logro	85
9. Índice descriptivo del Trabajo	87

Figuras

Cuadro 1. Historial Stick	6
Cuadro 2. Slogan	8
Cuadro 3. Valores	9
Cuadro 4. Objetivos de Valuaciones	24
Cuadro 5. Filosofía moderna de evaluación	25
Cuadro 6. Proceso de contratación	26
Cuadro 7. Métodos de estimación	28
Cuadro 8. Diseño propio. Fuentes de reclutamiento	29
Cuadro 9. Elementos a evaluar de selección	30
Cuadro 10. Tipos de entrevista	32
Cuadro 11. Métodos de Socialización	34
Cuadro 12. Capacitación	35
Cuadro 13. Proceso de entrenamiento	36
Cuadro 14. SEVESTICK	55
Cuadro 15. Etapas de la selección	57
Foto 1. Promoción de palitos de plástico	4
Foto 2. Palitos de plástico	5
Foto 3. Instalaciones US Stick de México, S.A. de C.V.	11
Foto 4. Polipropileno biodegradable	17
Foto 5. Stand Stick	19
Organigrama 1. Us Stick de México, S.A. de C.V.	12
Diagrama 1. Proceso de Extrusión.	7

Introducción

En el desarrollo de esta investigación se establece un sistema de evaluación integral en la empresa que permita manejar los datos del personal desde su contacto con la empresa hasta la situación en la que actualmente se encuentra, permitiendo un control total en el desarrollo de sus actividades en la organización.

Para determinar la situación a afrontar se realizó un diagnóstico al personal, que permitió observar que la parte de medición al personal, en las diferentes áreas de la empresa no es considerada en el desarrollo de su trabajo. Por lo que se tiene que poner más atención en las actividades para fomentar un trabajo que ayude al crecimiento de la empresa en el sector industrial del plástico y dentro de ella, por lo que se requiere primero tener los parámetros para realizar la medición al personal, con el objeto de detectar las necesidades y desarrollar sus habilidades que ayuden a la funcionalidad dentro de sus labores. La principal carencia que se observó fue la falta de control en el desarrollo de las actividades de los trabajadores y empleados, es decir la falta de evaluación en el desarrollo de funciones que realizan los trabajadores y empleados, esto provoca que exista una descoordinación que interfiere al logro del objetivo principal de la organización, que es utilizar los recursos de una forma eficiente y obtener mayores ganancias.

Es por ello que el presente trabajo busca identificar todos los elementos que nos permitan integrar un sistema de evaluación, que genere una mayor eficiencia en las actividades de la empresa. Por lo que se pretende comprobar la hipótesis: “el establecer indicadores dentro de las actividades de la organización nos permitirán tener mayor eficiencia en las actividades”, y esto podrá llevarnos a obtener la información que de mayor certeza para la toma de decisiones en las diferentes áreas, que coadyuven a mejorar sus funciones cotidianas y periódicas, además de ayudar a la mayor planeación de inversión de personal para los requerimientos que se vayan presentando en la organización.

Con la visualización de crecimiento en la estructura de la empresa, proyectado en los siguientes años, con grandes saltos a ser una organización con mayor participación a nivel mundial y contar con la mejor aportación de sus colaboradores, es necesario la implementación de este sistema de evaluación que apoye a todos los miembros de ella a tener una mejor estabilidad, con el compromiso de que se están efectuando sus labores de la mejor manera posible, permitiendo a que la alta dirección tenga la plena confianza en que esas actividades son las idóneas para lograr los objetivos de la organización.

Se pretende que el sistema de evaluación permita otorgar información que indique, los factores que se pueden atacar en el momento originado, para

erradicar cualquier problema que afectara la estabilidad del colaborador y de la empresa.

Para ello se desarrollaron tres capítulos, en el primer capítulo se comenta el inicio de la constitución de la empresa, la tendencia del plástico a nivel mundial, así como de los productos que maneja la empresa, con la finalidad de conocer los generales de la empresa

En el capítulo dos definimos algunos conceptos principales para conformar el sistema de evaluación, así como los elementos que lo conforman.

En el capítulo tercero establecemos el modelo que se llevará en la empresa el cual se compone de cuatro etapas para la evaluación integral, así de la implementación para la obtención de las evaluaciones que se aplicaran a los candidatos y colaboradores actuales.

Para la realización del trabajo la metodología aplicada fue la documental, el método inductivo-deductivo, con la finalidad de esclarecer los puntos que nos permitan reunir los elementos necesarios para desarrollar el sistema para darle solución a la hipótesis.

CAPÍTULO 1

Panorama General de la Empresa

Objetivo: Presentar a la empresa dentro de su entorno sectorial.

“Siempre debemos contemplar la dedicación en nuestra vida”
fvn

En este capítulo nos adentraremos en la historia de la empresa, en las áreas que conforman la organización, el sector de manufactura plástica al que pertenece, así como a la importancia que tiene el producto en el mercado nacional e internacional dentro de las industrias que requieren de nuestro producto para su utilización.

1.1. Antecedentes de la Empresa

Hace quince años, dos familias decidieron fusionar sus empresas y enfrentar juntas desafíos en México, porque la situación se agravó, por falta de experiencia para afrontar la crisis económica y política, así como la falta de profesionales que pudieran impulsar el crecimiento de las empresas familiares.

Una de las empresas contaba con el respaldo de 24 años en diseño y fabricación de maquinaria y con equipo para productos termoplásticos; la otra empresa llevaba 14 años dedicada al desarrollo e innovación de artículos de plástico. La conjunción de esta fue la Unión y el Servicio para dar el nombre a la nueva empresa US STICK DE MEXICO S. A. De C. V., sumando una experiencia en la rama industrial de más de 38 años.

Siendo una empresa 100% mexicana, especializada en elaborar palitos de plástico para industria de la confitería, (paletas de tamarindo, caramelo, chocolate, malvavisco) para la industria farmacéutica (hisopos, atomizadores, cepillo histológicos), la industria del entretenimiento (porta globos, banderines, portabanderas, removedores de café). Para lograr mayor presencia en el mercado se coloca un stand en la Expo confitería el stand de 2010 se puede observar en la Foto 1.



Foto 1. Promoción de palitos de plástico

La empresa fue producto de la voluntad de dos familias para aceptar los valores que regirían la actuación de todos y capacidad de trabajo que permitió mostrar un rostro de actitud positiva y de cambio para el crecimiento.

La estrategia que aprobaron consistió en:

Especializar las labores directivas. Para lograr este propósito se apoyaron en la experiencia en esta industria de los iniciadores de la familia, quienes lograron que todo el personal sintiera el trabajo de una manera nueva y se esforzará por alcanzar el objetivo empresarial que ha venido dando el éxito.

Otro objetivo es la adaptabilidad del producto a los requerimientos del cliente, el trato directo con los clientes, el servicio post-venta para los productos ya entregados, el apoyo de soporte técnico para el desarrollo de los nuevos productos para que no existan compras obsoletas, las entregas se realizan cuidando los lineamientos de los clientes y siempre buscando la calidad en todo el proceso de la empresa desde la entrada del pedido hasta la utilización del mismo.

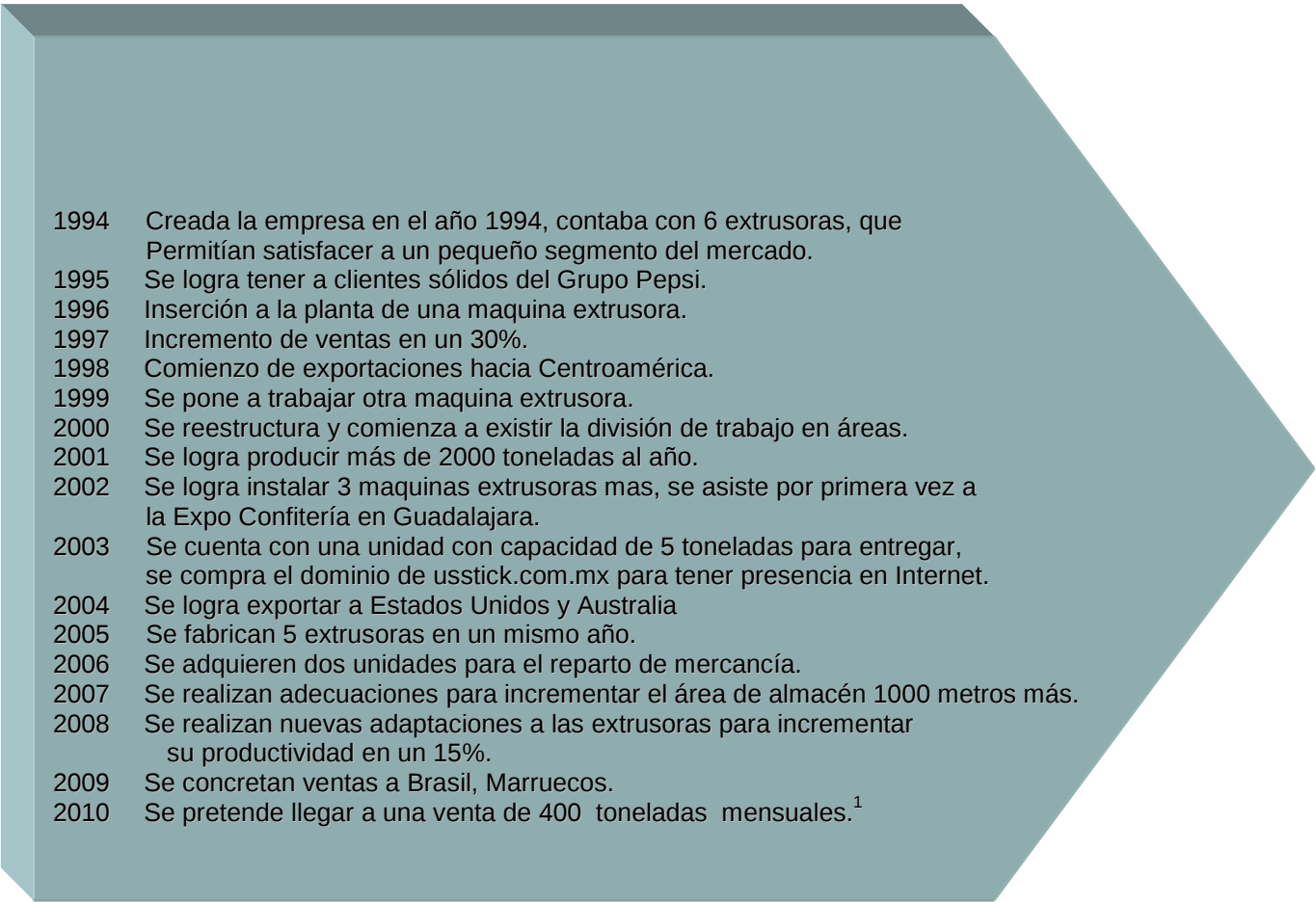
Teniendo una presencia notable en el sector nacional de la confitería, del entretenimiento, farmacéutica, así como la apertura hacia el extranjero teniendo con clientes potenciales y actuales en Estados Unidos, Centroamérica, Sudamérica, Oceanía y Asia, consiguiendo llegar a un 80 por ciento del mercado nacional y lo que se quiere es estar con los mismos porcentajes en el mercado internacional.¹

Para la elaboración de los productos la empresa se ayuda de plásticos como Polipropileno, Polietileno, Poliestireno y algunos plásticos de ingeniería, que permitan obtener un producto que satisfaga las necesidades del cliente cubriendo sus especificaciones de tamaño, color, olor, flexibilidad, dureza, rugosidad y uniformidad un ejemplo de los productos que se elaboran en la empresa se presenta en la Foto 2.



Foto 2. Palitos de plástico

La empresa ha ido sufriendo modificaciones respecto del tiempo debido a que la dinámica del mercado ha ayudado a un crecimiento paulatino a continuación se presenta como ha ido evolucionando:

- 
- 1994 Creada la empresa en el año 1994, contaba con 6 extrusoras, que Permitían satisfacer a un pequeño segmento del mercado.
 - 1995 Se logra tener a clientes sólidos del Grupo Pepsi.
 - 1996 Inserción a la planta de una maquina extrusora.
 - 1997 Incremento de ventas en un 30%.
 - 1998 Comienzo de exportaciones hacia Centroamérica.
 - 1999 Se pone a trabajar otra maquina extrusora.
 - 2000 Se reestructura y comienza a existir la división de trabajo en áreas.
 - 2001 Se logra producir más de 2000 toneladas al año.
 - 2002 Se logra instalar 3 maquinas extrusoras mas, se asiste por primera vez a la Expo Confitería en Guadalajara.
 - 2003 Se cuenta con una unidad con capacidad de 5 toneladas para entregar, se compra el dominio de usstick.com.mx para tener presencia en Internet.
 - 2004 Se logra exportar a Estados Unidos y Australia
 - 2005 Se fabrican 5 extrusoras en un mismo año.
 - 2006 Se adquieren dos unidades para el reparto de mercancía.
 - 2007 Se realizan adecuaciones para incrementar el área de almacén 1000 metros más.
 - 2008 Se realizan nuevas adaptaciones a las extrusoras para incrementar su productividad en un 15%.
 - 2009 Se concretan ventas a Brasil, Marruecos.
 - 2010 Se pretende llegar a una venta de 400 toneladas mensuales.¹

Cuadro 1. Diseño propio. Historial Stick

¹ Información recopilada de la bitácora de actividades de US Stick

Breve descripción del proceso de extrusión

Las materias principales son pellets en plásticos los cuales pueden ser polipropileno y polietileno principalmente a los cuales se le agrega, dependiendo el color, el master batch, ya obtenida la combinación de estos materiales, se alimenta la tolva del extrusor, para que por gravedad vaya entrando a la parte de la extrusora donde se calienta hasta convertirse en líquido, ya en la salida se le da forma cilíndrica y pasa por agua que es el enfriamiento para después ser cortada la tira a la medida que se requiera, teniendo las dimensiones requerida se va empacando debe decir en cajas para después almacenarse y distribuirse a los clientes. Diagrama 1

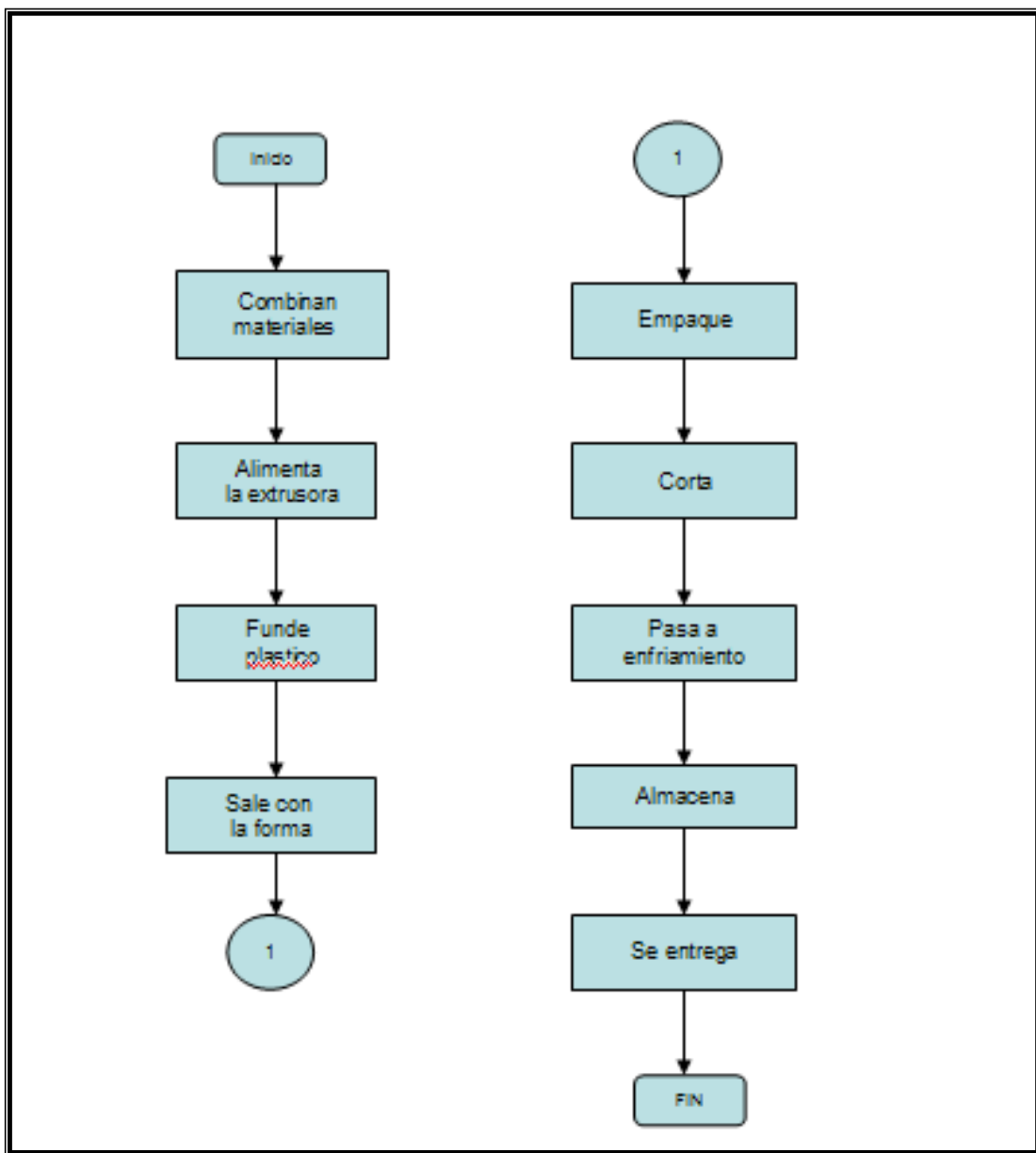


Diagrama 1. Creación propia. Proceso Extrusión

Misión

Fabricar palitos (sticks) de plástico para diversas aplicaciones, ofreciendo una excelente calidad en sus productos, satisfaciendo las necesidades y superando las expectativas de sus clientes, buscando beneficiar, así a nuestra sociedad al ofrecer fuentes de empleo, respetando la normatividad establecida, siendo rentables y responsables para cada uno de nuestros clientes, proveedores, socios y colaboradores, logrando así atender el mercado global

Visión

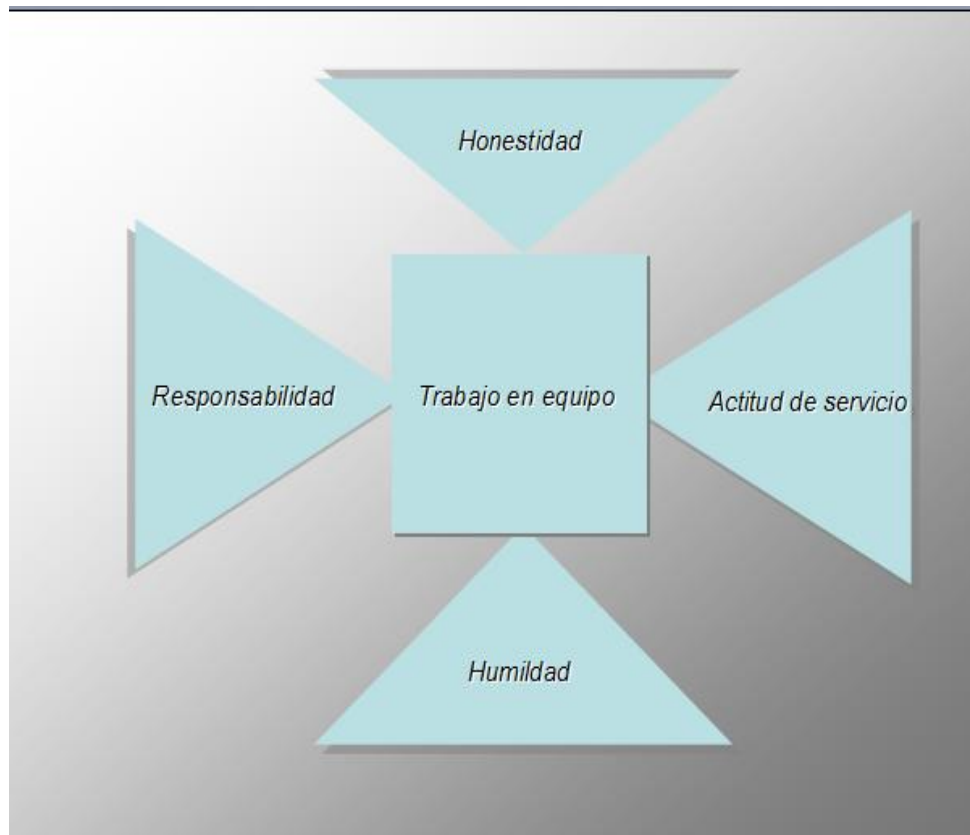
Ser la empresa líder en la manufactura de sticks de plástico a nivel mundial, con sucursales y centro de distribución propios.²

El slogan que hasta el momento ha caracterizado a la empresa se puede ver a continuación: (Cuadro 2 Slogan)



Cuadro 2. Slogan

² Información recopilada del manual de organización de US Stick



Cuadro 3. Diseño propio. Valores

Honestidad: Debemos tener honestidad al realizar todas y cada una de nuestras acciones

Responsabilidad: Significa cumplir con los compromisos que adquirimos al formar parte del equipo de US STICK DE MEXICO SA DE CV

Actitud de servicio: Debemos tener siempre buena disposición para atender las necesidades de los clientes y colaboradores, esto significa, contar con el 30% aptitud y 70% de actitud positiva.

Humildad: Una persona que personifique la humildad hará el esfuerzo de escuchar y de aceptar a los demás. Cuanto más acepte a los demás, más se tendrá a esa persona en gran estima y más será escuchada. "Cuanto más grandes somos de humildad, tanto más cerca estaremos de la grandeza"

Trabajo en equipo: Debemos sumar esfuerzos para el logro de los objetivos de US Stick e México, S.A. de C.V., teniendo, así un ingreso permanente para los que laboran en la organización que respalda a nuestras familias

En US Stick de México, estamos comprometidos con la alta calidad de nuestros productos, pensando en la satisfacción de los clientes nacionales e internacionales como algo primordial y eje de nuestros esfuerzos, apoyándonos en la mejora continua y así eficientar el Sistema de Gestión de la Calidad para el logro de nuestros objetivos.

Objetivos de Calidad

- Proporcionar satisfacción a nuestros clientes, cumpliendo con sus requisitos de calidad y servicio al cliente. Nuestra efectividad es medida realizando encuestas directas a los mismos, teniendo como meta el 100% de Satisfacción al Cliente.
- Mejorar la calidad de nuestros productos (Reduciendo los rechazos y/o a cero).
- Lograr un desarrollo y crecimiento del 5% anual en volumen de ventas.
- Capacitación 85% y disminuir la rotación de personal. ³

³ Información recopilada de Plan Estratégico 2010

1.2. Principales Áreas de la Empresa

La estructura de la Organización ha ido evolucionando debido al crecimiento acelerado que ha tenido durante los últimos 5 años de vida, ya que el dinamismo que existe en el mercado ha dado cavidad a que la empresa constantemente se adapte a las necesidades del mercado.

En un principio las funciones administrativas solo recaían en algunas personas, ya que las operaciones no eran demasiadas, conforme ha transcurrido el tiempo el incremento en transacciones, ha llevado a la división de trabajo, creando nuevos puestos, en los cuales ya se tiene definido las responsabilidades, funciones, actividades, autoridad, ya que las funciones estaban totalmente centralizadas en unas cuantas personas que realizaban las funciones del departamento de Personal, Contabilidad, Compras, Ventas, Almacén, Mantenimiento Producción, ya que con esto se podía satisfacer los requerimientos del cliente.

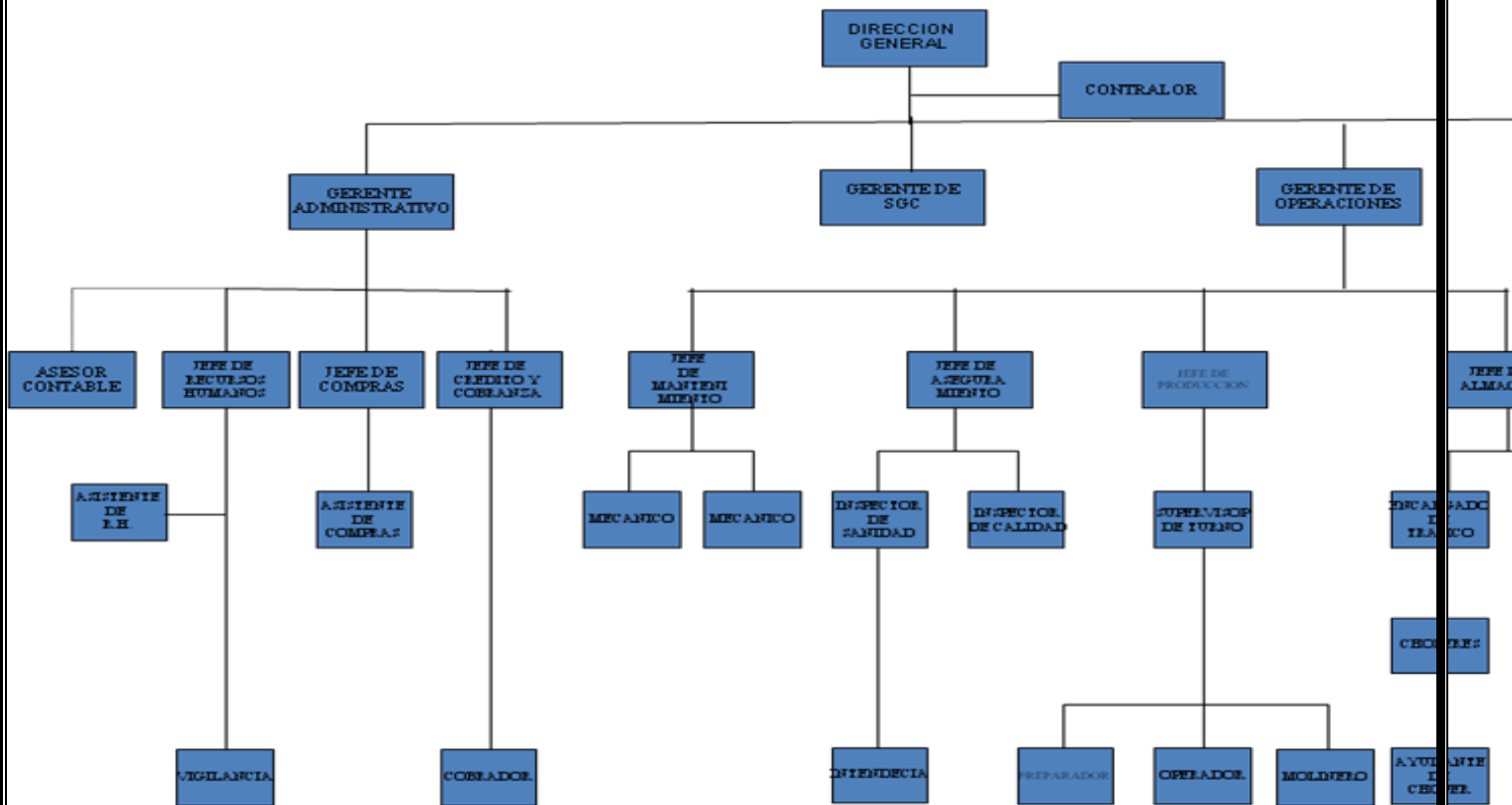
Una de las características de la empresa es que se trata de utilizar los espacios para lograr la optimización de las áreas, en la Foto 3 lo podemos apreciar



Foto 3. Instalaciones US Stick de México, S.A. de C.V.

A continuación presentamos el organigrama que se tiene actualmente para el desarrollo de las funciones de la empresa.

ORGANIGRAMA GENERAL DE US STICK DE MEXICO, S.A. DE C.V.



Organigrama 1. US Stick de México, S.A. de C.V.

1.3. Situación del Sector Plástico.

La tendencia a nivel mundial del plástico es cada vez mayor, observamos a nuestro alrededor las cosas que se utilizan y por lo menos el 90% de lo que usamos se fabrica con polímeros.

También hay que considerar que en la actualidad con la problemática del cambio climático se están buscando materias primas que permitan generar plásticos que no dañen el ambiente y que sean ecológicos.

Las grandes Organizaciones que a nivel mundial generan los polímeros que en la actualidad se usan y por ello, tratan de controlar el mercado internacional, dando mayor importancia a ciertos países y dejando sin materias primas a algunos, por lo que en el mercado nacional es difícil dejar a un lado este efecto, ya que se maneja por los parámetros de ellos, a pesar de que existe petróleo del cual se extrae la materia prima principal, pero no se cuenta con la infraestructura para la extracción de los monómeros y así competir con mayor libertad a nivel mundial.

Considerando esta situación las empresas dedicadas a la transformación del plástico siempre debe estar al pendiente para poder llegar a material de primera calidad, otorgando un servicio de un nivel adecuado a los clientes de manera, así como competir a nivel nacional e internacional.

Sabemos que se tiene desarrollos de plásticos degradable, biodegradable y oxo-degradables que en la actualidad se manejan la mayoría en los países europeos, por lo que las empresas que transforman plástico debe tener la visión que en unos años no muy lejanos el plástico degradable va a ser el que dominará el mercado y que se debe contar con las herramientas necesarias para poder utilizarlo y poder introducir sus productos en países Europeos que ya los manejan y estar preparando el camino para que cuando la cultura en los demás continentes cambie y requiera de dichos materiales, y así dar una respuesta inmediata cumpliendo con todas las normas requeridas.

En nuestro tiempo, el plástico es un material que se utiliza para todo tipo de producto, lo cual hace que estemos atentos para poder competir a nivel nacional e internacional, por ello es importante, estar a la vanguardia en las innovaciones de los plásticos de ingeniería, las nuevas aleaciones plásticas que permitan obtener productos con mayores y mejores capacidades para satisfacer al mercado global.

Los plásticos son sinónimo de eficacia energética y seguirán experimentando, por lo tanto una fuerte demanda. Desde 1990, la demanda global de materiales poliméricos se ha incrementado una media de un 5.5% anual y que la tendencia al alza continuará hasta 2015 con una tasa de crecimiento de alrededor del 5% anual.

Si se estudian las cifras de consumo de plástico per capita en los distintos continentes, resulta evidente que Asia presenta un mayor potencial de crecimiento al largo plazo. El imparable desarrollo económico de los países de esa zona y la mejora del nivel de vida de sus habitantes hacen prevé que la demanda continúe al alza incluso más allá del 2015.

En este contexto, es evidente que la actividad principal del sector mundial del plástico se centrará en un futuro próximo en Asia y en Oriente Medio, donde en los próximos años se invertirá sin lugar a dudas en nuevas instalaciones y centros de investigación y desarrollo de alto nivel.

Expertos en la industria del plástico calculan que el consumo per capita anual de plástico en países asiáticos- que en 2005 se situó en 15 kilo- se incrementará hasta los 24 kilos aproximadamente en el año 2010. Con un total de población de más de 2.500 millones de habitantes este incremento equivale a alrededor de 23 millones de toneladas más al año, la mayoría de polímeros estándar como PE, PVC o PP (presentamos una imagen de este tipo de material en la Foto 4). Los fabricantes de plásticos especiales de altas prestaciones, no obstante, también ven buenas perspectivas de negocio, ya que en los próximos años estos países registrarán igualmente una fuerte demanda en los ámbitos de las tecnologías automovilísticas y de accionamientos así como de envases y aplicaciones industriales.⁴

Plastics Europe, la asociación europea de fabricantes de plásticos con sede en Bruselas, estima que el consumo mundial de plástico crecerá una media de alrededor del 5% anual hasta el 2010. Las tasas de crecimiento por países serán muy dispares según la asociación: Asia (sin Japón) y Europa del Este serán las regiones que mayor crecimiento experimentarán con más de un 6% anual. En Europa y América se espera un crecimiento de alrededor del 3,5%, mientras que en Japón será tan sólo del 2%. Según Plastics Europe, la producción mundial de plástico alcanzará en torno al año 2010 los 300 millones de toneladas, una cifra espectacular teniendo en cuenta que en 1950 apenas se produjo un millón de toneladas de plástico en todo el mundo y que veinticinco años después, en 1976, esta cifra tan sólo alcanzó los 50 millones. Aproximadamente una cuarta parte de los plásticos que se fabrican hoy en el mundo procede de Europa Occidental. Alemania es, con el 8% de la producción mundial, el país fabricante más importante de la Unión Europea, seguido de lejos por Francia, con un 3% del total mundial. La fabricación de plásticos en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) equivale a alrededor del 24% de la producción mundial y en la región asiática (sin Japón) este porcentaje asciende al 30%. Japón fabrica el 6,5% de los plásticos que se venden en el mundo, y África y Oriente Medio el 6%, aunque esta última cifra podría incrementarse ostensiblemente en los próximos años, sobre todo en Arabia-Saudita. Este país tiene previsto invertir fuertemente en la creación de una industria transformadora del plástico propia, con el fin de aprovechar directamente toda la riqueza que emana de sus pozos petrolíferos.

⁴ Tecnología del plástico, Bioplásticos con un pie en América Latina Agosto-septiembre 2009 Edic 6 Volumen 24 pag 32

Peter Orth, doctorado en química y director de la división para Alemania de Plastics Europe, está convencido de que la producción y el consumo de plástico seguirá aumentando de forma imparable en todo el mundo. No obstante, le resulta difícil prever qué ámbitos de aplicación desempeñarán un papel más importante en el futuro. La experiencia ha demostrado que los pronósticos a largo plazo suelen ser equivocados, sobre todo cuando se trata de un material tan innovador como el plástico, pero Orth no duda en afirmar que el plástico es el material que hace posibles muchas de las innovaciones que se producen hoy en el mundo: "Tengo claro que el consumo de plástico como material transversal seguirá aumentando en prácticamente todos los ámbitos, especialmente en aquellos en los que contribuya directamente a una mejora de la eficacia energética". Orth también opina que probablemente veremos más de una sorpresa" y concluye con una pregunta que le viene a la mente en ese momento: "¿Quién de nosotros podía imaginarse hace diez años que las botellas de agua de plástico desplazarían tan rápidamente a las botellas de agua de cristal tradicionales?".⁵

El incremento de la utilización del plástico en el mundo ha ido en incremento ¿Y quién podía imaginarse hace algunas décadas que la globalización, las tiendas de autoservicio, los productos congelados, la comida preparada y otras tendencias globales de la sociedad moderna actual cambiarían nuestras costumbres centenarias y, con ello, nuestras necesidades en torno a los envases y embalajes?, Los cambios radicales que se están produciendo en el sector de los envases y embalajes benefician de nuevo principalmente a los plásticos, que están desplazando a los materiales convencionales. La sociedad alemana para la investigación del mercado de envases y embalajes GVM ha constatado, sin ir más lejos, que el porcentaje de utilización de latas sigue descendiendo. Durante generaciones, la lata de conserva ha sido el envase preferido para guardar verduras, frutas, pescado y carne, pero hoy en día cada vez se utiliza menos y, por tanto, cada vez se fabrican menos. Según la GVM, en el periodo comprendido entre 2003 y 2004 se fabricaron un 8% menos de envases de hojalata, y las latas de conserva siguen soportando una enorme presión frente a productos congelados en envases de plásticos.

Otro ejemplo más lo constituyen las bebidas en botella de plástico PET, que en Alemania se han situado al frente del mercado con un 38% de cuota. Más de un tercio de las botellas de bebidas que se fabrican en Alemania están hechas a base de poliéster termoplástico (PET), seguido por el cristal con un 27% y la lata de hojalata con un 17%. El mercado alemán del agua mineral, en especial, está en manos de los fabricantes de botellas PET: prácticamente el 75% del agua mineral embotellada que se vende en Alemania se adquiere en botellas PET. En cambio, uno de los segmentos en los que el PET todavía desempeña un papel marginal es en el de la cerveza, un sector por explotar con grandes oportunidades de crecimiento para la industria del plástico.

⁵Tecnología del plástico, Bioplásticos con un pie en América Latina Agosto-septiembre 2009 Edición 6 Volumen 24 pag 38

Los envases de cerveza a base de PET constituyen únicamente el 3% del total del mercado mundial. En Alemania este porcentaje se duplica hasta el 6%, aunque sigue siendo más bien reducido y existe, por tanto, un gran potencial de crecimiento.

Los sectores de la construcción y de envases y embalajes no son los únicos que han experimentado fuertes transformaciones y que, por tanto, ofrecen oportunidades de crecimiento para los plásticos. La aplicación de materiales poliméricos en la industria automovilística con la consiguiente sustitución de materiales tradicionales ya comenzó. La creciente utilización del plástico en este sector permitirá también en los próximos años reducir drásticamente el consumo de carburantes y las emisiones contaminantes a la atmósfera. La sociedad austriaca de análisis integrales GUA, con sede en Viena, ha realizado un estudio sobre la forma en la que el plástico --en tanto que permite fabricar automóviles más ligeros-- puede contribuir a la reducción del consumo y de las emisiones. El estudio ha demostrado que, durante su vida útil, un automóvil utiliza alrededor del 88% del total de la energía para moverse. La fabricación del automóvil --y de los materiales necesarios-- equivale únicamente al 6% de la energía total consumida. Estos datos ponen de manifiesto que los plásticos, en tanto que permiten reducir el peso del vehículo, pueden contribuir de forma decisiva a un menor consumo y a una reducción de las emisiones de CO₂ precisamente durante la fase crítica de consumo de energía. El empleo de 100 kilos de plástico en un automóvil moderno en lugar de otros materiales pesados supone, según la GUA, un ahorro de combustible de 0,3 a 0,5 l/100 km. Considerando estos datos, los esfuerzos por aligerar cada vez más los vehículos mediante la selección de los materiales adecuados pueden conducir a un aumento de la demanda de materiales plásticos.

La innovación en los plásticos es de gran importancia ya que "la utilización más acentuada de materiales sintéticos en la fabricación de automóviles permitiría reducir todavía más el consumo de carburantes y las emisiones de CO₂ a la atmósfera. Un ejemplo de ello sería la utilización de materiales plásticos infinitamente más ligeros para ventanillas, en lugar de los pesados cristales que se utilizan actualmente. Éste es uno de los campos que está estudiando desde hace años GE Plastics (GEP) y al que ahora ha querido dar un impulso definitivo. Este consorcio estadounidense del sector de las materias primas ha inaugurado recientemente en la localidad costera de Bergen op Zoom, Países Bajos, el "Automotive Glazing Center of Excellence". Este centro europeo ha sido concebido para mostrar a los fabricantes de automóviles y a sus proveedores las ventajas que presentan las ventanillas fabricadas a base de Lexan, el policarbonato (PC) de GE Plastics. Rick Pontillo, director del centro global de aplicaciones de GEP, puede mostrar aquí a sus clientes el enorme potencial de crecimiento que tienen los plásticos en el ámbito de la fabricación de ventanillas para automóviles. Si, por ejemplo, todas las ventanillas y lunetas traseras de todas las camionetas matriculadas actualmente en Europa se sustituyeran por algún tipo de policarbonato, podrían ahorrarse al año 2.100 millones de litros de combustible y reducirse las emisiones de CO₂ en alrededor de 5,2 millones de toneladas anuales. Una medida de este tipo supondría que

la demanda de policarbonato se incrementaría de golpe en más de 200.000 toneladas.

Esta sería, sin lugar a dudas, una excelente noticia para empresas como la alemana Bayer AG, que también incluye el policarbonato "Makrolon" en su cartera de productos a través de Bayer Material Science. Esta unidad de negocio no sólo se ocupa de optimizar los productos en cartera, sino que investiga los materiales del futuro y sus posibles aplicaciones. Se ocupa por tanto de los mercados del futuro próximo y también lejano y de los materiales que se necesitarán cuando, de aquí a diez o veinte años, la cifra mágica de 300 millones de toneladas de plástico consumido en todo el mundo se haya visto totalmente superada.

La división New Business de Bayer Material Science cuenta con un "Creative Center" dedicado a la investigación de las tendencias del futuro. Este centro intenta anticiparse a los cambios sociales y tecnológicos que se producirán en el mundo mediante un estudio sistemático de tendencias. Algunas de las conclusiones extraídas permiten identificar posibles oportunidades de mercado así como la necesidad de desarrollar nuevas aplicaciones para los materiales plásticos. Además de los departamentos de investigación específicos de producto de los que dispone la empresa, New Business cuenta con especialistas que trabajan en ideas que probablemente no se harán realidad hasta dentro de diez años o más. Unas ideas que podrían contribuir enormemente a que el futuro rosa que los expertos auguran a los materiales polímeros se hiciera realidad. ⁶

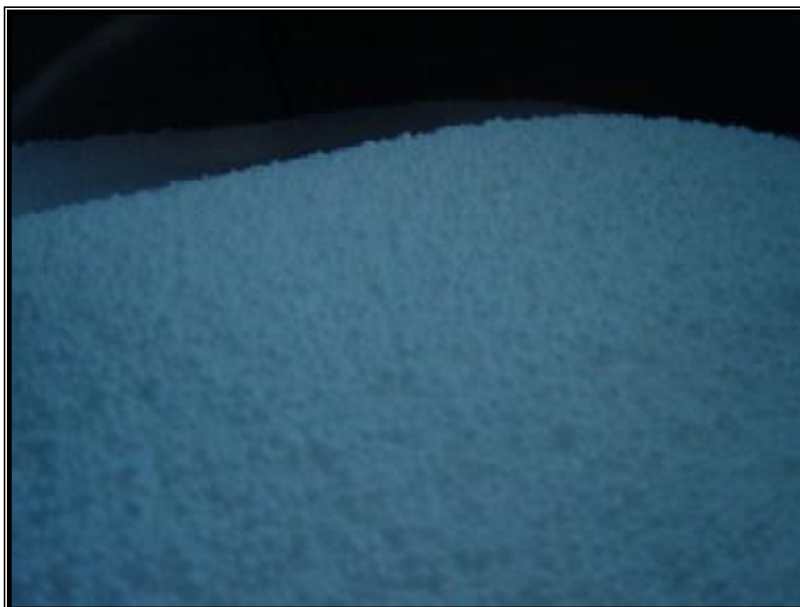


Foto 4. Polipropileno biodegradable

⁶ Tecnología del plástico, Bioplásticos con un pie en América Latina Agosto-septiembre 2009 Edición 6 Volumen 24 pag 46

1.4. Importancia de nuestro producto en el mercado

En la actualidad el mundo esta en constante cambio por lo que la empresa debe estar a la vanguardia, para poder competir con las nuevas tecnologías en materia de la elaboración de los popotes.

Una nueva tecnología es un popote con prebióticos, es un concepto único, cada popote transparente y reciclable contiene cientos de perlas recubiertas con los prebióticos de primera calidad Howaru. Un filtro exclusivo situado en ambos extremos garantiza que las perlas no salgan del popote y controla el flujo de la bebida para garantizar su disolución completa y la liberación optima de las bacterias probióticas al ingerir a través del popote, aportando sabor a la bebida.⁷

Otro desarrollo es una aportación de Sonric's que siempre está innovando, buscando que sus clientes se diviertan en todo momento. Ahora con los nuevos divertidos popotes "Chupahh!" que le dan sabor a la leche de una manera entretenida y muy original.

Sonric's está consciente de la importancia que tiene la leche en el desarrollo infantil y es por esto que crea "Chupahh!". Que tiene presentaciones de dos deliciosos sabores: fresa y chocolate, con menos de 15 kilocalorías en 1 popote.

Por lo que maneja que la manera de revolucionar cómo se toma leche es muy sencilla, donde sólo se necesita seguir los siguientes pasos:

- Sumergir el popote "Chupahh!" en un vaso con leche.
- Sorbe la leche a través del popote.
- Disfrutar y diciendo AHH! mientras los deliciosos chochitos de sabores se combinan con la leche.

"Chupahh!" viene en 3 diferentes presentaciones: un paquete con 10 popotes para preparar 10 vasos con capacidad de 250 ml., una presentación de 5 popotes y presentación individual.

Así como el desarrollo de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes otro factor importante es el de la contaminación del plástico después de ser utilizado.

Por lo que tenemos que estar a la vanguardia en el desarrollo de palitos de plástico, biodegradables que puedan ser degradados en menor tiempo y contribuir a la disminución de emisión de carbono al descomponerse.

⁷ Industria Alimenticia para procesadores de alimentos Latinoamericanos, Mayo 2009 Volumen 20 Número 5 pag 32

Los polímeros biodegradables se degradan por la acción de microorganismos tales como bacterias, hongos y algas, mientras que los polímeros compostables igualmente se degradan por la acción de microorganismos pero a una velocidad igual a la de los materiales que son compostables tales como hojas, papel y trozos de madera. Los plásticos compostables no deben dejar fragmentos que duren más de 12 semanas en el residuo, no pueden contener materiales pesados o toxinas.

Para contrarrestar a los productos que están en el mercado y competir a la altura, siempre se tienen las nuevas ingenierías en el plástico, que permiten dotar de nuevas las propiedades y características al producto que son requeridas por el cliente, con la finalidad de mejorar la funcionalidad y se vea reflejado en su producto final, que satisface al cliente final, contando con la seguridad de que recibirá siempre un producto de calidad para consumo humano.

Para dar a conocer la imagen de la empresa, se coloca un stand en la Expo de Confeitería que se realiza en Guadalajara, esta se realiza año con año, donde asisten las grandes empresas dedicadas al ramo de la confitería a nivel nacional, y se asiste a la Exposición de dulces realizada en Alemania donde se concentran los líderes a nivel europeo.



Foto 5. Stand Stick

Capítulo 2

Principales componentes de un Sistema de Evaluación.

Objetivo:

Definir cuales son los elementos que se aplicaran en el sistema de evaluación.

“Si dirigimos la mirada, podremos llegar al éxito”

fvn

En el presente capítulo mencionaremos los conceptos generales de lo que es un sistema, así como las consideraciones que se deben contemplar para la evaluación del personal.

2.1. Conceptos del sistema de evaluación.

Podemos hablar de varios tipos de sistemas en los diferentes ámbitos como es en el laboral, en la sociedad, como individuo, en el financiero, en el universo.

Por lo que daremos algunas definiciones para lograr la comprensión de sistema de evaluación integral dentro de la empresa.

Uno de los conceptos básico de un sistema, es el de un conjunto de elementos interrelacionados con un fin común.

El sistema definido por Buckley nos comenta que es como un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una real causal, de modo que cada uno se relaciona por lo menos estable, en un lapso dado. Un sistema no se comporta como un compuesto simple de elementos independientes, sino como un todo coherente e inseparable.⁸

Un poco más complejo es el *sistema de información* que es un conjunto de procedimientos ordenados que al ser ejecutados, proporcionan información para apoyar la toma de decisiones y el control en la organización. La información se define como una cantidad intangible o tangible que permite reducir la incertidumbre acerca de algún estado o suceso.⁹

Dentro de la empresa moderna un sistema se caracteriza por la gran interacción entre las actividades y los individuos que lo constituyen. Es ahora más que nunca una acción de grupo. Esta interacción, la exige la complementariedad de recursos, la especialización de las aptitudes humanas que todos somos conscientes de ello, sabemos que son limitadas. La experiencia demuestra la necesidad de la especificación, de así surgen las interdisciplinarias ordenadas a la consecución de unos mismos objetivos comunes de organización y control.¹⁰

Otro concepto primordial dentro del sistema que estamos manejando es la evaluación, y podemos decir que es la valoración de los conocimientos aptitudes, capacidad rendimiento de los alumnos.¹¹

⁸ Principles of self Organization, Walter Buckley Nueva York 1982.

⁹ Robert Owen, The Life of Robert Owen, new Cork; Alfred A. Knopf, Inc 1920. 11-112 (del original publicado en 1957).

¹⁰ Outcome Expectancies of people who conduct Performance Appraisals", Personnel Psychology Nancy K. Napier y Gary P. Latham, " , Winter 1986, pages 827-837.

¹¹ Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther Jr Ph D, Keith Davis Ph D, Mc Graw Hill, Quinta edición Impreso en México en Julio de 2007.

Cuando no referimos a la evaluación contable esto se refiere a un momento histórico determinado y a unas masas patrimoniales homogéneas, especificando el criterio de valoración seguida., es decir a una valoración de los montos en el momento que se contabilizaron a la fecha en la que se esta observando los datos contables.

Otra definición de evaluación la tenemos como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir eventuales errores.¹²

Por lo que tenemos que a evaluación del desempeño juega un papel clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso de evaluar el desempeño de los empleados.

Hoy en día, muchas empresas están organizadas en equipos de trabajo que desarrollan diferentes labores en áreas diversas; en ocasiones, estos grupos están formalmente constituidos como equipos y, en otros casos, no están organizados oficialmente de esta manera, lo que no impide que trabajen conjuntamente.

La integración de un sistema de evaluación nos lleva a visualizar a un conjunto de elementos que se relacionan entre si que nos permiten obtener la medición de los trabajadores, empleados dentro de la organización que tienen en el desarrollo de sus funciones.

Un concepto importante es el performance Management, para poder entenderlo daremos un ejemplo el cual menciona que si se coincide en que función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo, siempre se espera que un empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer “qué se espera” y a su vez, recibir feedback, es decir; que alguien le diga como lo está haciendo y ser recompensado por ello.

Por lo que tenemos que el *Performance Management* es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y en consecuencia, de toda la empresa.

En términos en español el performance es la *evaluación de desempeño* que es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades

¹² Idem.

y las personas que tienen a su cargo la dirección de labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado deben adelantarse.¹³

La importancia de la evaluación del desempeño radica en el análisis del desempeño o de la gestión de una persona que es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.¹⁴

Por otra parte la evaluación, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre las empresa y los empleados.¹⁵

Por lo que un sistema de evaluación es un conjunto de elementos que nos permite establecer valores con los cuales se esta realizando el trabajo dentro de una empresa.

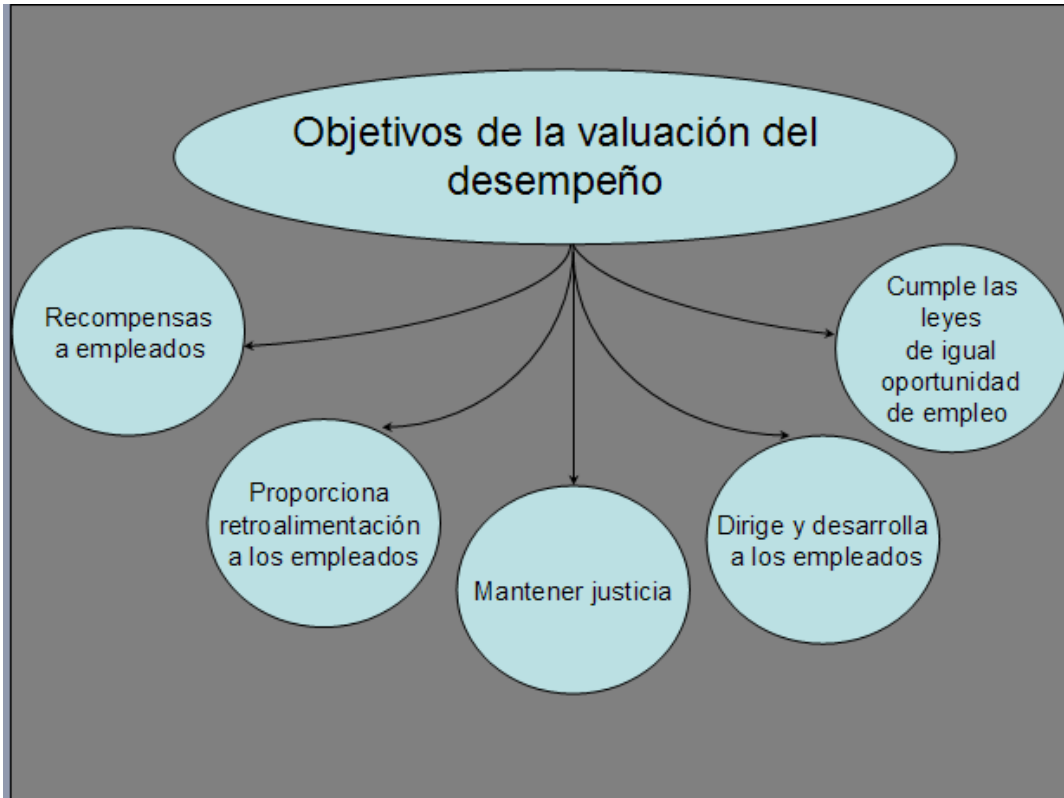
¹³ Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas Reimpresión 1990

William Administración de Recursos Humanos Mc Graw Hill Interamericana 6ta Edición Impreso México,

¹⁴ Desempeño por competencias, valuación de 360°, 2002 Ediciones Granica, 4ta reimpresión enero 2007, Martha Alicia Alles,

¹⁵ William Administración de Recursos Humanos Mc Graw Hill Interamericana 6ta Edición Impreso México,

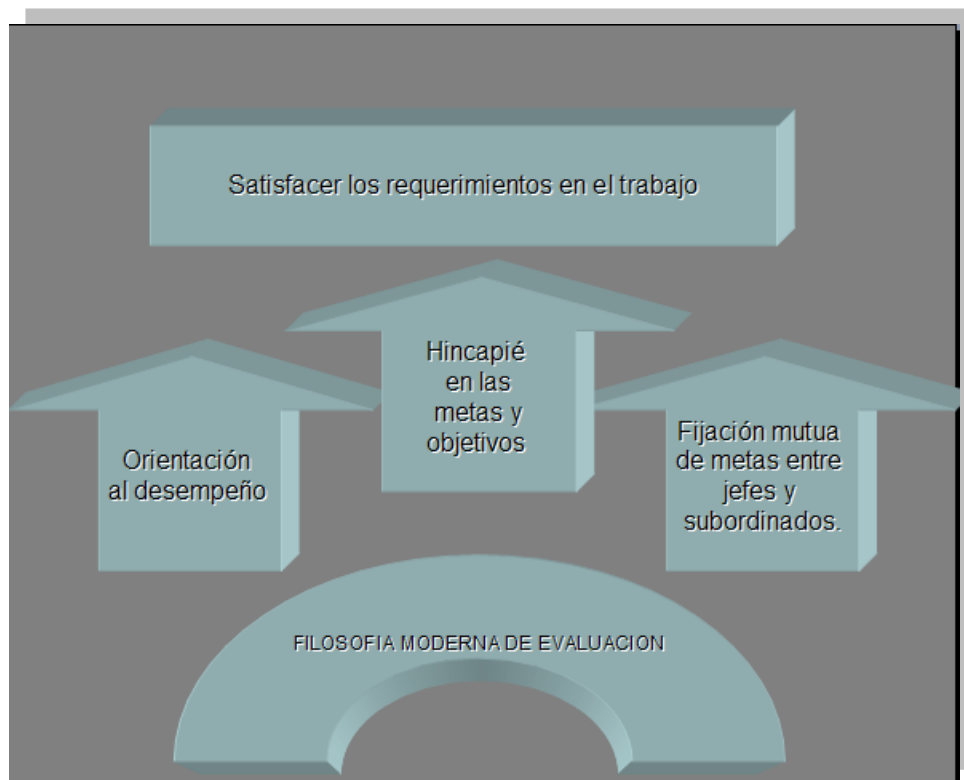
Objetivos de las evaluaciones del desempeño por distribución de recursos



Cuadro 4. Objetivos de Valuación

El primer sistema de evaluación registrado en la industria fue el uso que hizo Robert Owen de libros y blocks del personal en sus plantas de algodón en New Lanark, Escocia, en 1800, los libros registraban los informes diarios de cada trabajador. Los blocks tenían colores diferentes de cada lado para representar la evaluación del trabajador que iba de mal a bien, y se colocaban en el lugar de trabajo de cada empleado. Owen quedó muy impresionado por la manera en que los bloques mejoraron el comportamiento de los trabajadores (9) Filosofía de la evaluación.

Hace una generación, los programas de evaluación tendían a hacer hincapié en los rasgos, deficiencias y habilidades del empleado, pero la filosofía de evaluación moderna se centra en el desempeño actual y las metas futuras. La filosofía moderna también hace hincapié en la participación de los empleados en la fijación de las metas junto con el supervisor; por lo tanto, las principales características de la filosofía moderna de evaluación son:



Cuadro 5. Filosofía moderna de evaluación

La filosofía sustenta la fijación mutua de metas es que las personas trabajarán con mayor intensidad para alcanzar las metas y objetivos en los que hayan participado para determinarlos. Se supone que las personas desean satisfacer algunas necesidades a través del trabajo y que lo harán si la gerencia les ofrece un medio de apoyo. Entre sus deseos están el desempeñar un trabajo valioso, participar en un esfuerzo y el continuo desarrollo personal. La fijación mutua de objetivos ayuda a cubrir estas necesidades, por ejemplo, los empleados que participan en la fijación de metas para la evaluación del desempeño tienen un desempeño sustancialmente mejor, adagio "Si se sabe a dónde se desea ir, es más probable que se pueda llegar."¹⁶

2.2. Definición de los elementos de evaluación.

Cuando en la empresa se presenta situaciones difíciles o problemas económicos lo primero que nos vienen a la mente es el recorte de personal por tal motivo, no sabemos realmente como ha sido el desempeño de los integrantes dentro de la empresa y nos dejamos llevar por compadrazgos para decidir si el personal sigue o no en la empresa, realmente esta situación para el problema existente puede o agrava mas la situación, ya que la experiencia, habilidades, conocimiento, capacitación no son evaluados y es mas difícil afrontar la adversidad y vencerla con mayor rapidez.

¹⁶ Robert Owen, The Life of Robert Owen, new Cork; Alfred A. Knopf, Inc 1920. 11-112(del original publicado en 1957).

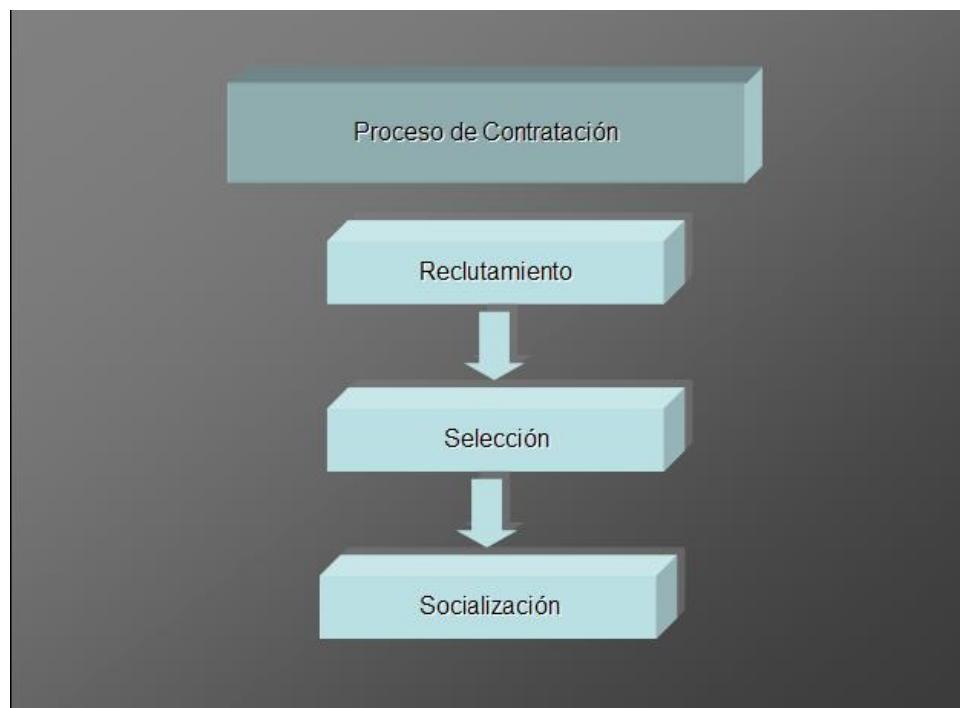
Por ello trataremos de identificar cuales son los elementos que nos permitan integrar el sistema de evaluación que se ajuste a la empresa que otorgue la información necesaria que nos permita tomar decisiones mas sólidas con el personal, ya que sabemos que el personal, siempre nos darán respuestas a situaciones complicadas y que las ideas que expresen con beneficio para la organización apoyaran al crecimiento y desarrollo.

Al contratar a una persona la hacemos participe de la sociedad a la que llega, que es la empresa, y para que entre a esta sociedad debe pasar por ciertas evaluaciones que nos permiten observar sus habilidades, conocimientos, propósitos, metas que tiene en ese momento para elegirlo y adentrarlo hacia la misma para que nos apoye en las funciones encomendadas.

Así como al inicio de la relación laboral (entre trabajador-empresa) evaluamos a nuestro personal, esta operación debe seguir para tener los parámetros de control en el desarrollo del personal dentro de la organización, con la finalidad de dirigirla y orientar hacia los objetivos de la empresa, para que se desarrolle crezca al ritmo que se requiere dentro de la organización.

Por eso analizaremos cuales son los pasos que se sigue desde la contratación del personal hasta el momento en el que esta trabajando actualmente e identificar cuales son los elementos que consideraremos dentro de nuestro sistema integrar de evaluación.

Para ello debemos avocarnos en un principio al proceso de contratación.



Cuadro 6. Proceso de contratación

Reclutamiento: El proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificado para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación.

Selección El proceso de tomar una decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación.

Socialización El proceso para orientar a los nuevos empleados en la organización o en la unidad en la que trabajaran; el tercer paso del proceso de contratación.¹⁷

Reclutamiento

Para ser más asertivos en la adquisición de mejor personal en la empresa debemos considerar la oferta y demanda de capital humano, ya en la actualidad en un gasto mas a la empresa cuando no se tiene una planeación adecuada cuando existe un incremento en la demanda de nuestros productos que nos lleva a considerar mayor tiempo de producción, por lo que se requiere de mas manos para cubrir los pedidos por los clientes.

Pronosticar las necesidades de personal es una parte fundamental dentro de la organización ya que con esto se establecerán los planes para la contratación, que permitirá adelantarse.

Considerando algunos factores como:

1. La rotación de personal proyectado.
2. La calidad de habilidades de sus empleados (en relación con las necesidades cambiantes que se espera para la organización).
3. Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios, o para entrar a nuevos mercados.
4. Los cambios tecnológicos y de otro tipo que son resultado del aumento de productividad.
5. Los recursos financieros disponibles para su departamento.

Para esto nos podemos valer de algunas sencillas herramientas como son el análisis de las tendencias, que es el estudio de las necesidades de empleo que ha tenido una empresa a lo largo de un periodo de años pasados, que se hace con el propósito de pronosticar necesidades futuras

¹⁷ Managing Human Resources Luis R. Gómez Mejía, et. Al 2nd Ed, New Jersey: Pearson 2001.

La importancia de la selección cuidadosa de los empleados dependerá del desempeño del subordinado, que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para desarrollar el trabajo, ya que la carencia de estas habilidades hará que la empresa sufra equivocaciones que se convertirán en dinero mal invertido.

Finalidad de establecer cuales son los factores que intervienen para que dentro de la organización se tengan mejores resultados con las actividades desarrolladas por los trabajadores y empleados debemos considerar.

Para ello nos podemos auxiliar de varios tipos de métodos para la estimación de la demanda de capital humano.

Métodos Cuantitativos	Métodos Cualitativos
Media Móvil Alisado exponencial Proyección de tendencias Regresión Programación Lineal Modelos Actuariales Simulaciones Matrices de probabilidad Modelo de Markov de primer orden Modelo semi-Markow	Técnica Delphi Técnica del grupo nominal

Cuadro 7. Métodos de estimación

Conociendo los requerimientos que se tienen dentro de la empresa de personal dentro de un periodo y los requerimientos esporádicos se debe proceder a divulgar las vacantes que tenemos con la finalidad de cubrir los puestos requeridos para ellos consideramos algunas fuentes de reclutamiento.



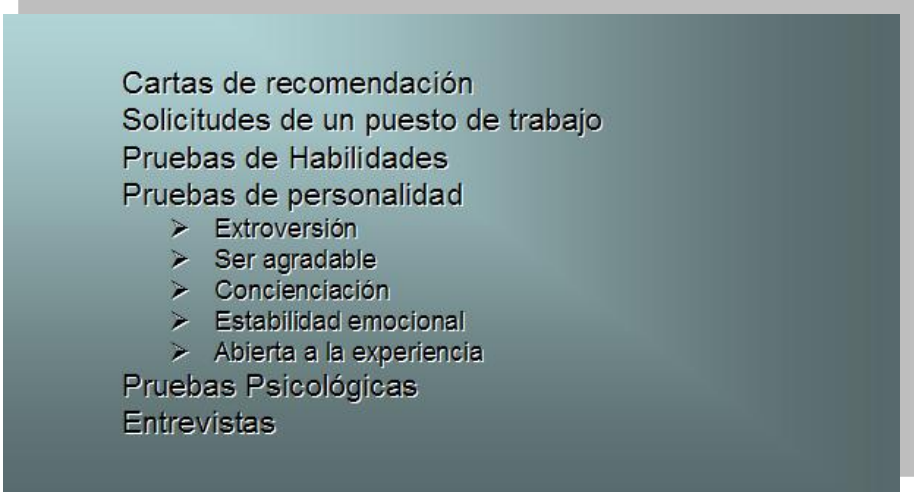
Cuadro 8. Diseño propio. Fuentes de reclutamiento

Los datos que debemos considerar para dar a conocer el requerimientos son el puesto, sexo, edad, experiencia, escolaridad, lugar de residencial, actitud, disponibilidad.

Considerando que se tienen a los posibles candidatos con los requerimientos necesarios se procede a su selección.

Selección del personal

Dentro de la selección al personal deben considerar varios elementos a evaluar, para tomar la decisión.



Cartas de recomendación
Solicitudes de un puesto de trabajo
Pruebas de Habilidades
Pruebas de personalidad
 ➤ Extroversión
 ➤ Ser agradable
 ➤ Concienciación
 ➤ Estabilidad emocional
 ➤ Abierta a la experiencia
Pruebas Psicológicas
Entrevistas

Cuadro 9 Elementos de evaluación

Cartas de recomendación

Son cartas emitidas por personas cercanas al interesado o de emitidas por personal de donde se laboro anteriormente o se tiene relación en la actualidad nos permite conocer las habilidades aptitudes que se tienen y se desarrollaron por la relación con la institución o la persona.

Solicitudes de puesto de trabajo

Son los formatos que se elaboran donde se presentan los datos generales de las personas, su escolaridad, empleos actuales y anteriores, cursos e idiomas que maneja, así del parentesco con alguien y su relación.

Prueba de Habilidades

Miden la capacidad y disposición de los candidatos para desarrollar actividades dentro de la organización.

Pruebas de Personalidad

La aplicación de las pruebas de personalidad nos aportan aspectos de rasgos, aptitudes, temperamento, carácter de la persona y poderla guiar hacia las actividades que deseamos lleve a cabo dentro de la organización.

Pruebas Psicológicas

Su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no de la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes, psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.¹⁸

Algunas evaluaciones que se ocupan comúnmente es los dieciséis factores de la personalidad, test de adaptabilidad Social Moos, técnica Cleaver, entre otros.

Dieciséis factores de la personalidad

El cuestionario de 16 factores de la personalidad es un instrumento diseñado para medir las tendencias de personalidad de un individuo en 12 factores fundamentales y cuatro de segundo orden. Por lo que debemos entender que los factores, los rasgos o tendencias muestran la auto descripción personal del evaluado. La evaluación se diseñó para aplicarla en sujetos desde 16 años, con una escolaridad mínima de secundaria. Su principal objetivo es conocer a profundidad los rasgos de la persona para predecir su conducta en determinado momento.

La importancia de medir la personalidad radica en forma principal en conocer las características de los individuos para saber cómo reaccionarían ante determinados estímulos y, por tanto saber cómo tratarlos y predecir sus reacciones. Algunos psicólogos confieren mayor importancia a ciertos rasgos, como la estabilidad emocional o la autosuficiencia; sin embargo, cada uno de los 16 factores tiene su importancia, así como su combinación.

La estructura de la evaluación consta de reactivos que miden rasgos definidos de modo original, los cuales son unitarios en su función y psicológicamente significativos. No es un cuestionario compuesto de escalas arbitrarias; por el contrario son escalas que apuntan en forma directa a las estructuras básicas de la personalidad humana. Conocer los 16 factores de personalidad de la gente que compone una organización es de suma importancia ya que puede ser útil en todos los campos del departamento de capital humano.

Test de adaptabilidad social-Moos

La adaptabilidad en situaciones laborales es de gran importancia, sobre todo en algunos puestos que demandan una respuesta ágil y de acoplamiento inmediato a situaciones nuevas y cambiantes, o que se requieran habilidades

¹⁸ R. Wayne Mondy SPHR, Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, SPHR, Editorial Prentice Hall 2005, Novena Edición.

para resolver problemas con rapidez. La persona debe de ser capaz de valorar una situación y acoplarse a ella para rendir mejor o para llegar al objetivo deseado, como sucede en puestos de relaciones públicas, ventas y gerencias. Este instrumento nos ayuda a localizar el grado de adaptabilidad social que tiene la persona, además de demostrar algunos indicadores útiles para la toma de decisiones; estos indicadores son las habilidades desglosadas que encontramos en los resultados de evaluación:

- A) Habilidad de supervisión.
- B) Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
- C) Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
- D) Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- E) Sentido común y tacto en las relaciones.

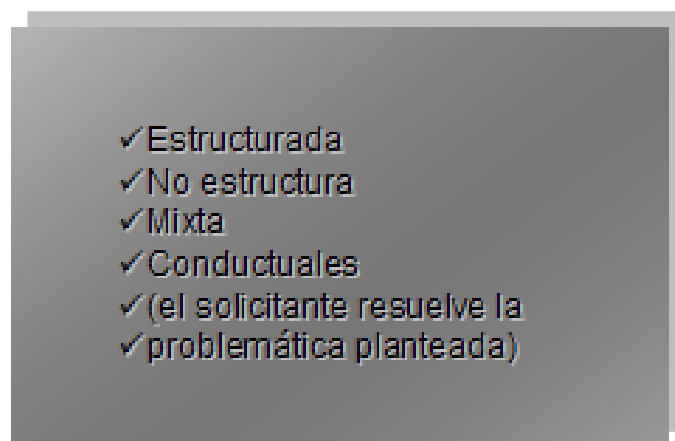
El reporte proporciona los componentes necesarios para saber el grado de adaptabilidad que posee el evaluado.¹⁹

Pruebas de simulación de desempeño.

Herramientas de selección que se basa en comportamientos reales en el puesto, muestreo y centros de evaluación (simulación de problemas reales que se enfrentarían en el puesto).²⁰

La entrevista

Cuando las entrevistas están estructuradas y bien organizadas, y si los entrevistadores hacen preguntas en común, son predictores eficaces²¹



Cuadro 10. Tipos de Entrevista

¹⁹ Martín González, Socorro Olivares, Primera edición, Compañía editorial continental, Administración de recursos humanos diversidad casos, pag 123, 127.

²⁰ Stephen P. Robbins, David A Descenso, Supervisión, Editorial Persson Prentice Hall Quinta Edición 2008 4 Pág. 155, 156.

²¹ Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. 2001.

Un dato importante a considerar es la razón de selección es igual al número de candidatos contratados entre el número total de solicitantes, nos muestra que tanto personal se queda, al cual le invertimos tiempo para elegirlos.

Socialización (inducción)

En el proceso de socialización se transmite la misión visión, los objetivos organizacionales y culturales de la empresa para que las personas tengan el contexto de donde se desenvolverá.

Este proceso nos ayuda a dar las guías para que las personas actúen y la forma de trabajo que se desea que lleve la persona de nuevo ingreso.

Debe conocer cual es su campo de acción, cuales son las líneas de autoridad, los reglamentos y normas a seguir.

La socialización puede ser formal o informal, en forma individual o colectiva, uniforme o variable, seriada o aleatoria y por refuerzo o eliminación.

La socialización formal es planeada por el departamento de recursos humanos y la presentación es haciendo énfasis en que el personal es nuevo.

La socialización informal es cuando al nuevo integrante se le asignan sus funciones y debe desarrollar sus actividades sin tener alguna atención especial.

La socialización individual cuando existe algún interés común con los miembros de la organización.

La socialización colectiva se presenta cuando existen intereses en común por parte de un grupo contratado, se presenta cuando se realizan contrataciones masivas.

La socialización uniforme presenta cuando se sigue ciertos pasos en la integración para ir cambiando de nivel.

La socialización variable se establece cuando es en forma espontánea sin tener una guía en especial.

La socialización aleatoria los nuevos integrantes se deben adaptar a las circunstancias conforme se presenta la situación.

La socialización por refuerzo es cuando se tienen ciertas cualidades que benefician a la adaptación en el cargo.

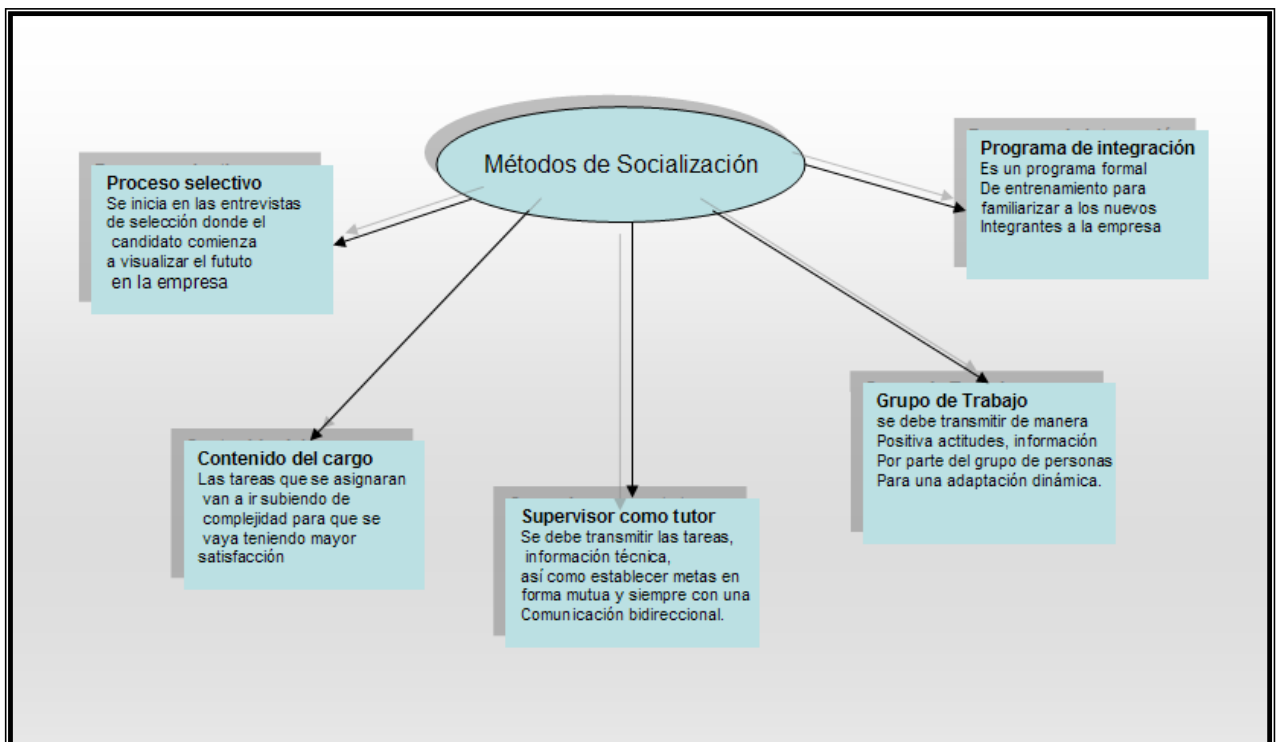
La socialización por eliminación se consideran las cualidades que no van de acuerdo al perfil para que se adapte al cargo a desempeñar.

Métodos de socialización

Los métodos de socialización nos permiten tener un ambiente favorable para el nuevo integrante para poder adaptarse rápidamente y se obtengan resultados de manera más rápida y eficiente.

Los métodos de socialización más comunes son:

- a) Proceso selectivo
- b) Contenido del cargo
- c) Supervisor como tutor
- d) Grupo de Trabajo
- e) Programa de integración



Cuadro11. Diseño propio. Métodos de Socialización

Ventaja de la orientación

La orientación de las personas cumplen varios propósitos: busca enviar mensajes claros y proporcionar información respecto de la cultura organizacional, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo.²²

Reducir ansiedad a las personas
Reducir rotación
Economizar tiempo
Para desarrollar expectativas realistas.

Capacitación y entrenamiento



Cuadro 12. Diseño Propio. Capacitación

²² John m. Ivacevich. Human Resource Management, Nueva York Richard Irwin, 1995, p.419

Entrenamiento tiene significados diferentes, creían que era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Es un medio para apalancar el desempeño en el cargo.

Proceso mediante el cual una persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad es un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejora los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas ²³

Existen cuatro clases de cambio de comportamiento por el entrenamiento

Transformaciones de informaciones
Desarrollo de habilidades
Desarrollo de Actitudes
Desarrollo de conceptos



Cuadro 13. Diseño propio. Proceso de Entrenamiento

²³ Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2002, Mc Graw Hill Interamericana, S. A. Impreso en Colombia.

El sistema de evaluación de desempeño tiene un impacto sustancial en el evaluador. Por el lado positivo, un sistema formal de evaluación alienta a los gerentes a ser más analíticos y adoptar un pensamiento constructivo con respecto a sus empleados. El requisito de la entrevista directa estimula a los gerentes a ser más específicos en cuanto a identificar las habilidades, intereses y motivación de cada empleado. Los gerentes con frecuencia perciben que cada trabajador es en verdad diferente y debe tratar se le de esa manera. Por ejemplo, una mayor participación pudiera ser apropiada cuando un empleado está preparado, tiene una gran necesidad de independencia y ha demostrado aceptable el pasado.

Sin embargo, en la actualidad los gerentes en ocasiones evitan dar evaluaciones del desempeño debido a que desean interrumpir las relaciones cordiales con un empleado al ofrecerle retroalimentación negativa. Es particularmente difícil tratar a los empleados con un desempeño pobre, quienes podrían requerir una vigilancia y revisiones más frecuentes. En otros casos, los gerentes simplemente no ven que haya recompensas organizacionales derivadas del proceso de evaluación.

Los gerentes y ejecutivos tienen que saber cómo crear una cultura y un medio que fomente la lealtad a largo plazo de la fuerza laboral.²⁴

El problema es cómo administrar una organización para que los empleados puedan sentirse contentos y ser productivos; una situación en la que los trabajadores y los gerentes estén satisfechos con los resultados

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determina en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea de la misma manera en que una ventana nos ofrece un marco de referencia para ver dentro y fuera de una edificación.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor ("Disfruto al tener muchas tareas que hacer") que difiere de los pensamientos objetivos (Mi trabajo es complejo) y las intenciones del comportamiento ("Planteo renunciar a este trabajo en tres meses"). Juntas las tres partes de las actitudes ayudan a los directores y gerentes a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

²⁴ New Corporate Culture That Motivate Gordon Shea, Praeger Publisher 2003

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo empleado. Por ejemplo un gerente podría llegar a la conclusión de que “Antonio Ortega parece estar muy complacido con su reciente promoción” La satisfacción en el trabajo podría referirse también al nivel general de actitudes dentro de un grupo, como por ejemplo: “la satisfacción en el trabajo del departamento de herramientas y tintes, se encuentra en el nivel más alto de la historia”. Además, el término de moral se refiere a las actitudes para que sean consistentes con las del grupo.

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo.²⁵

Ventajas de la evaluación del desempeño

- 1) Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- 2) Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- 3) Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- 4) Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- 5) Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- 6) Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- 7) Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

²⁵ Nancy K. Napier y Gary P. Latham, “Outcome Expectancies of people who conduct Performance Appraisals”, *Personnel Psychology*, Winter 1986, pages 827-837.

8) Desafíos externos. En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda." ²⁶

Propósitos de la evaluación de desempeño.

De desarrollo

- a) Proporcionar retroalimentación del desempeño
- b) Identificar las fortalezas o las debilidades individuales
- c) Reconocer el desempeño individual
- d) Ayudar a la identificación de metas
- e) Evaluar el logro de las metas
- f) Identificar las necesidades individuales de capacitación
- g) Determinar las necesidades de capacitación de la organización
- h) Reforzar la estructura de autoridad
- i) Permitir a los empleados analizar las preocupaciones
- j) Mejorar la comunicación
- k) Proporcionar un foro para que los líderes ayuden
- l) Administrativos

Documentar las decisiones del personal

- i) Determinar los candidatos para las promociones
- ii) Determinar transferencias y asignaciones
- iii) Identificar el desempeño deficiente
- iv) Decidir la retención o separación
- v) Decidir despidos
- vi) Validar los criterios de selección
- vii) Cumplir con los requerimientos legales
- viii) Evaluar los programas y el progreso de capacitación
- ix) Planeación de personal
- x) Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones

Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación:

1. Preparación inadecuada del gerente.
2. El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.
3. El gerente puede no observar el desempeño o no tener total la información.
4. Los estándares de desempeño pueden no ser claros.

²⁶ ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS William B. Werther Jr Ph D, Keith Davis Ph D, Mc Graw Hill, Quinta edición Impreso en México en Julio de 2007

5. Inconsistencia en las evaluaciones entre los supervisores u otros evaluadores.
6. Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
7. El efecto halo, el efecto de contraste u otros perjuicios de percepción.
8. Lapsos inapropiados (demasiado cortos o demasiados largos).
9. Demasiado énfasis en el desempeño inusual.
10. Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar “malas noticias”.
11. Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas
12. Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios.
13. No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
14. El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
15. No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.

Otras razones

- A. Hay poca discusión cara a cara entre el gerente y el empleado al que evalúa.
- B. la relación entre la descripción del puesto del empleado y los criterios de la evaluación no esta clara.
- C. Los gerentes consideran que se derivarán pocos beneficios (o ninguno) del tiempo y energía que se utilizan en el proceso, o solo se preocupan por los problemas de desempeño.
- D. A los gerentes no les gustan las confrontaciones cara a cara en las entrevistas de evaluación.
- E. Los gerentes no tienen experiencia en evaluar a los empleados o en proporcionarles retroalimentación de evaluación.
- F. La función de crítico de la evaluación entra en conflicto con la función de apoyo del gerente para el desarrollo de los empleados.
- G. la evaluación es un evento que se da una vez por año y hay poco seguimiento después.²⁷

Un concepto básico y en el cual se debe evaluar es en el Trabajo la actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados.

²⁷ Administración de Recursos Humanos, George Bohlander, Scott Snell, 14ª edición, Cengage Learning Editores, S. A. de C.V. Pag 348, 349, 351 352

Trabajo satisfactorio, eficiente, productivo.

Interesa conocer a aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto, etc. Pueden servir igualmente para valorar la eficiencia de un departamento o una empresa, como base para el pago de salarios a destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo para calcular los costos.

Criterios o requisitos

Objetividad. Debe ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga.

Validez. Debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada.

Confiabilidad. Debe ser las medidas de eficiencia consistentes, es decir deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales.

Medidas de ejecución comúnmente empleadas

Cantidad de producción es un índice empleado para medir, puede emplearse un estudio de tiempos y movimientos para establecerlo con mayor certeza.

F) Promedios de producción

Promedio del grupo esta sujeto a factores motivacionales, al grado de entrenamiento a las habilidades individuales. Solo se pueden emplear cuando hay varios operarios realizando la misma labor.

G) Promedios por grupos seleccionados

Es una muestra del universo de los obreros y de igual forma existen factores que induzcan a ciertos desvíos de los resultados obtenidos durante la recopilación de los tiempos.

H) Extrapolación a partir de tareas semejantes.

Se emplea en puestos de nueva creación en los cuales no se tiene experiencia previa para fijar las normas o estándares.

Factores que influyen en el estudio de tiempos y movimientos

- ❖ Antecedentes Culturales
- ❖ Antecedentes Sociales

Debe definirse las especificaciones con claridad de los requerimientos de calidad para tener un buen control y estudiar si la revisión la puede realizar el mismo obrero.

Productividad

Es el cociente de los resultados obtenidos entre los recursos que se utilizaron.

El autor maneja que si se atiende al principio físico de que la materia no se crea ni se destruye solo se transforma, es claro que la productividad se debe a los recursos humanos y a la coordinación.

Tiempo de servicios

En ocasiones se emplea la antigüedad se emplea como criterio e eficiencia, pues se considera que un mayor tiempo desempeñado un trabajo permite a la persona adquirir mayor experiencia y por lo tanto ejecutarlo mejor. Un punto importante es la influencia de los sindicatos en la toma de decisiones para los beneficios de la empresa donde el principal elemento es el trabajador, ya que todo debe ser de común acuerdo.

Algunas de las desventajas que se pueden encontrar de las personas que tienen tiempo realizando sus labores son los “vicios “mañas” y trampas, e igualmente puede conducir al aburrimiento, moral baja, frustraciones resentimientos, todo lo cual puede afectar al futuro del desempeño del trabajador.

Cantidad requerida de entrenamiento

Se debe poner énfasis en el entrenamiento constante de las personas y comparar a los que cuentan con los mismos niveles de conocimiento (escolaridad) para conocer su adaptación a las formas de trabajo.

Calificación de Meritos

No pretende evaluar a las personas por sus virtudes personales o cualidades humanas

Independientemente del salario que se devengue en un puesto, esté puede desempeñarse bien, mal o cualquier otra forma entre estos dos extremos²⁸

²⁸ Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional, Keith Davis John w. Nestrom Mc graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1991 Impreso en México.

Calidad de la Producción

Los meritos son cuantitativos, se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto y son los siguientes; criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentidos de colaboración.

La recopilación de estadística y datos sobre elementos tales como unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, también orienta el juicio de quien califica y constituye por lo mismo, una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la calificación de meritos.

La calificación de meritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales; sin embargo, el análisis y la evaluación de puestos, sirve de norma estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador.

Principales objetivos de la calificación

Para la organización

La calificación de meritos es parte del avalúo del capital humano que no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes deben darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, ¿qué cualidades pueden ser aprovechadas?, y desarrolladas en el personal, a sí como necesidades de entrenamiento.

Para el supervisor

El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene solo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos.

La calificación técnica de meritos reduce peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a este a dar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudará además,

a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión.

Para el trabajador

Se permite dar a conocer periódicamente a los empleados, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia.

El trabajador puede corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones y quizá despidos. Estimula su esfuerzo, ya que lo que ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se tenga que aplicar al trabajador alguna sanción por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la organización, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento dentro de la misma.

Correlación con los incentivos

Cuando la organización establece un sistema de incentivos, ocurre con frecuencia que algunos puestos no pueden beneficiarse con ellos bien sea por la dificultad de fijar las unidades que se producen, porque la calidad podría resentir perjuicios, o por cualquier otra circunstancia; en estos casos la calificación de meritos puede ayudar a determinar quienes deben recibir los incentivos.

Políticas de la calificación de meritos

- a) Compararla con la de otro trabajador que se considere similar
- b) Comparar un periodo de calificación con otros trabajadores
- c) Considerar las objeciones hechas por los trabajadores"

Características que deben calificarse

- a) Los fines que se persiguen
- b) Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados
- c) El análisis y evaluación de los puestos calificados

Grado de contribución de las medidas de ejecución en la alusión del desempeño

Pesos iguales Es evidente que no todos los criterios otorgan una contribución igual al éxito en la tarea en todos los casos.

Pesos adjudicados a criterios de los técnicos.

Una manera de evitar los problemas de definir el peso a algunas de las tareas, es presentar la lista de factores que van a ser evaluados, a un grupo de técnicos o `personas muy bien compenetradas del trabajo a fin de que ellos determinen la importancia relativa de cada uno de los criterios de ejecución.

Contribuciones y costos en términos monetarios

Es muy frecuente encontrar que un criterio de eficiencia que es el de los pesos y centavos. En algunas empresas se considera que el número mas alto es mejor que el mas bajo en el caso de ventas, entregas, de producción, en el caso de compras, de mantenimiento, de calidad, accidentes es el número mas pequeño que refleja el menor costo.

En este caso no siempre se es muy exacto y puede tener validez.²⁹

2.1. Importancia de la evaluación dentro de la organización

Factores que influyen para limitar las medidas de ejecución

Los criterios de eficiencia no son fáciles de fijar; sin embargo deben ser fijados porque van a servir de base a decisiones.

Dentro de estas limitantes mencionaremos las siguientes:

I. Desconocimiento de todas la variables

Evidentemente, el administrador no debe adjudicar toda la importancia al criterio de desempeño como única fuente de información. Se deben considerar todas las circunstancias tanto presentes como futuras de la empresa. Por ejemplo en una empresa, pongamos el caso, existe una vacante de Gerente Foráneo. ¿Debe ascenderse a ese puesto al mejor agente? aunque tenga solo estudios de primaria, o debe preferirse a un vendedor medio, pero con estudios de administración.

II. Factores Personales

En las decisiones, frecuentemente intervienen no solo aspectos racionales y lógicos sino también factores personales de quien toma la decisión. Debe precaverse de su decisión esté fundamentada lo mejor posible y que pueda demostrarse sobre datos objetivos de eficiencia. De otra manera puede empezar a dar avisos de favoritismos o antipatía que llegaran a minar autoridad.

²⁹ Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas Reimpresión 1990

III. Excepciones

Probablemente donde más cauteloso debe mostrarse el administrador es en el manejo de las excepciones. Antes que nada, debe tratar de encontrar los posibles factores que están influyendo en ellas. Así por ejemplo, si detecta que el obrero A produce muy por debajo de la norma, en lugar de indemnizarlo y despedirlo, debe buscar la causa. Tal vez se deba a un entrenamiento defectuoso, a una deficiente selección o a un problema de personalidad. Igual atención debe prestar al trabajador muy deficiente. ¿A que se debe el éxito? ¿Eso puede ser enseñado a los demás? ¿No es demasiado baja la fijación del estándar?”

Los equipos de trabajo pueden tener un alto nivel de desempeño sin estar bajo un sistema de colaboración que agrupe a equipos de trabajo, pero no muestren un rendimiento adecuado o un desempeño superior; un alto nivel de colaboración incrementa las probabilidades de obtener un alto nivel de desempeño.

Un equipo de alto desempeño es un grupo de personas que, bajo un sistema de colaboración, logran resultados por encima de las expectativas; no solamente cumplen con los requerimientos básicos, sino que tienen un desempeño superior. Los sistemas de colaboración son la base sobre la cual los equipos de trabajo pueden lograr resultados destacados en las organizaciones.

El proceso para la formación de equipos de trabajo de alta colaboración y alto desempeño, involucra cuatro elementos básicos:

1. Liderazgo del facilitador.
2. Sistemas organizacionales (prácticas de efectividad, de Recursos Humanos)
3. Rediseño de puestos de trabajo participativos.
4. Actitudes y valores que prevalecen en u equipo.

Como todos sabemos, el elemento fundamental es el liderazgo hoy en día un líder debe ser un facilitador, un asesor, u coach; el líder mandatario y supervisor, ya no es un estilo que predomine en la actualidad. Los equipos de alto desempeño, donde si falla el liderazgo s muy probable que falle el esfuerzo para lograr un ambiente de alta colaboración; siempre se requiere de una buena guía.

El liderazgo es fundamental en la formación de equipos, pero es importante que el líder tenga un sistema que lo apoye; en muchas ocasiones, los sistemas de trabajo de las organizaciones son contradictorios, lo que dificulta la formación de equipos de alta colaboración.

Un elemento más a considerar es la modificación de los roles de trabajo; no es suficiente el discurso del líder o una invitación para que el sistema se abra y genere un ambiente de colaboración, es necesario cambiar los roles

adecuadamente. Los valores y la honestidad juegan también un papel destacado, porque la energía del grupo se fundamenta esencialmente en la honestidad al sistema y que genera el apoyo de las personas.

Trabajar en equipo no es una invitación, es una habilidad que se debe desarrollar al igual que se hace con otras habilidades como es la de comunicar, la toma de decisiones o la negociación

A veces las organizaciones quieren formar equipos en forma improvisada, pero hace falta más que sólo la buena voluntad de las personas de la organización, de esta forma la gente podrá desarrollar todo su potencial y energía bajo un sistema de colaboración.

En la actualidad, las empresas están convencidas que es más fácil lograr mejores resultados a través de los equipos de trabajo de colaboración, donde las organizaciones tienen la posibilidad de diseñar sistema colaborativos.

Muchas plantas industriales nacen ya desde el diseño de planta. Hay plantas que sustituyen las líneas de producción por pequeñas islas de esta manera el trabajo lineal se convierte en trabajo colectivo de pequeñas células formadas entre 4 ó 5 personas, lo que les brinda una gran flexibilidad y les confiere la responsabilidad de decisiones en el control del proceso que realizan.

El logro y el valor del dinero

La necesidad de reapreciar los resultados sería una válida explicación del desmesurado valor del dinero en la sociedad contemporánea. Las economías liberales y socialistas no parecen haber enfocado este decisivo problema con toda racionalidad. El hombre no es un ser económico que aspire de suyo a la posesión del dinero (ni siquiera como mero instrumento para procurarse una adecuada felicidad material).

Se ve con claridad que hay muchos hombre nada les dice en términos de felicidad material, en términos de seguridad futura, ni en términos de poder o falsa significación social (estatus); y sin embargo, sigue perpetuada en ellos la necesidad de una mayor posesión cuantitativa de dinero. Ante tales fenómenos pensamos que el valor del dinero como recompensa, descansa en su valor informativo, como señal de haber emprendido una acción afortunada.

En otras palabras, la aspiración al dinero proviene de una deficiencia de reapreciación: Hay personas que sólo saben medir sus logros en términos económicos; carecen, pues, de otra “medida” para “apreciar” si han logrado o no lo que se propusieron. Deben tenerse en cuenta que esta importancia adquirida por el dinero, como valor informativo de logro, se deduce también de una perspectiva materialista del hombre.

Algunas razones básicas del porque de los incentivos por las deben establecerse "Es el deseo de estimular la productividad o incrementar los logros lo cual trae consigo un mayor beneficio económico para la empresa, este beneficio es un premio que se otorga a las personas que deben concursar para obtenerlo.

Director General, Gerente de Operaciones y Gerente de Finanzas

Desde luego, sus objetivos son los más fáciles de expresar y medir. La empresa y sus accionistas esperan de estos funcionarios el aumento de las utilidades por acción. Pero ¿Cuál será la tasa aceptable de crecimiento? ¿5, 10 ó 15%? Si se considera que el 15% debe ser la norma, ¿en qué punto comenzará el incentivo y debajo de qué punto no habrá para ellos incentivo alguno? Y si ha elegido el 15% como norma ¿obtendrá el ejecutivo la recompensa total por un crecimiento del 15% o sol el 90% o el 80% de esa recompensa por haberlo obtenido apenas? Todas estas cuestiones se deben examinar seriamente y llegar a un acuerdo antes de poner en marcha un plan de participación según antecedentes, y si ya está en marcha, antes de juzgarlo maduro y libre de defectos. ¿No le parece al lector que este esfuerzo vale la pena y es más que un simple ejercicio?

En otro tipo de empresas transnacionales, se refugian en la estrategia de impuestos, ¿será la medición de las utilidades después del pago de aquellos la única que ha de usar? Tal vez se pudiera decidir que la mitad del beneficio a los ejecutivos se acomode al comportamiento general antes de impuestos, y la otra mitad a la preservación de estrategias fiscales y al crecimiento de las utilidades después de impuestos.

Gerente de Administración y Gerente de Comercialización

Estos ejecutivos asumen la responsabilidad de las pérdidas y ganancias en determinadas áreas de la negociación, las que es obvio que son fáciles de cuantificar en términos del comportamiento de cada una de sus divisiones; pero también en este caso se han de plantear y contestar varias preguntas antes de llevar a efecto con propiedad un plan de participación según sus antecedentes.

1. ¿Se deben imponer a todos los departamentos las mismas metas de crecimiento que se han fijado para la empresa en conjunto? De ser así, ello desalentará o castigará a aquellas divisiones que por su naturaleza no disfrutan de las mismas oportunidades que otras para generar utilidades, ¿Será justo, y en beneficio de los intereses de los accionistas, desalentar el ingreso a las divisiones periféricas, cuyo crecimiento en el área de utilidades podrá ser muy atractivo para la empresa, pero cuyas posibilidades, consideradas en forma aislada, no se ajustan al perfil de las actividades dominantes?
2. ¿Se aplica el mismo criterio de crecimiento a las divisiones nuevas y otras más antiguas?

3. ¿Cuáles pérdidas y ganancias se propone medir? ¿La contribución divisional controlable antes del cómputo general o el resultado total final antes de impuestos?
4. ¿Se propone medir solo el porcentaje en pérdidas o ganancias en un año dado, o hay la intención de dividir el incentivo y asignar una parte al desarrollo de nuevos negocios que habrán de afectar a los años futuros?
5. Aunque en muchos casos una entidad divisional puede tener bastante autonomía, ¿Qué concesiones se harán por aquellos factores no controlables que habrían de afectar el comportamiento de la división, por ejemplo el fracaso o la demora en la introducción de nuevos productos, problemas de fabricación o abastecimiento y huelgas?

Jefe de Producción

La empresa, como es natural, espera que este ejecutivo sea capaz de suministrar el producto a los jefes divisionales, en cantidades adecuadas y en el momento previsto al formularse los planes futuros de operación, los cuales constituyen la base para determinar y medir la participación de todos los ejecutivos. Pero la cantidad y el momento de su entrega son solo dos las obligaciones de estos ejecutivos. El costo y la calidad son asimismo importantes. Por tanto la empresa espera realmente que el funcionario de quien hablamos remita a sus divisiones comerciales determinado volumen, en dólares, de ingreso bruto potencial en un artículo fabricado. Esto haría suponer que la participación del funcionario se puede engranar con facilidad al crecimiento del ingreso bruto proveniente de la producción, paralelo a las normas de crecimiento de la empresa, pero esto nos es así, ya que la vida no es tan sencilla.

Responsable de las compras de material

Debería ser fácil medir el rendimiento del ejecutivo encargado del crecimiento externo: o hace tratos, o no los hace. Visto así, en forma superficial, suena muy sencillo; pero aquí también hay cierto número de parámetros que deben quedar definidos:

1. Que tasa de crecimiento de las adquisiciones externas se ha establecido dentro de los planes de largo alcance para la empresa.
2. se supone que se ha fijado el criterio con respecto a las adquisiciones aceptables y que el ejecutivo a quien toca esta responsabilidad no tendrá más que identificar los candidatos que se ajusten a ese criterio y (si le es posible) cerrar el trato.
3. ¿Se va a medir al ejecutivo en términos del ingreso aportado por las adquisiciones, o del comportamiento de las utilidades, antes de impuestos, de las compañías adquiridas? ¿o dependerá su incentivo de ambos factores?

4. Algunas adquisiciones toman muchos meses, quizá hasta años, para consumirlas. ¿Cuál será la base para medir la actuación de un ejecutivo que trabajó arduamente todo el año, para consumir una adquisición, logrando cerrar la operación en diciembre? ¿Ha sido buena su actuación?
5. ¿Se le hará responsable por el comportamiento de la nueva adquisición después de la “operación”, cuando quizá se tenga “mala operación”, los otros responsables hayan huido hacia lugares desconocidos y los ejecutivos divisionales se hayan precipitado para sacar lo que pueda en beneficio de sus propias necesidades de expansión?

Ejecutivo responsable de la ingeniería y desarrollo del producto

Esta medición “tiene lo suyo” y muchos afirman que desafía toda estimación. Sencillamente de un producto constituye un gran esfuerzo y exige el empleo de una buena parte del presupuesto, tal afirmación no basta. La efectividad de la investigación se debe medir de algún modo. No es suficiente “mantenerse dentro del presupuesto”, sino que la empresa y sus accionistas deben saber que obtienen cambio de esos dineros y vale la pena gastarlos.

En el análisis final, la empresa espera que el ejecutivo responsable del producto lo desarrolle y entregue. Si lo hace en un tiempo dado, alcanza la meta, sino ha fracasado. Desde luego, el plazo no puede ser corto, ya que el desarrollo de la mayoría de los productos se mide en años más que en meses, pero ¿acaso este hecho malogra la medición?

La empresa debe definir primero cuáles son sus necesidades internas de crecimiento, igual que definir las externas, las necesidades internas que se pueden presentar en varias formas, pero se reducen a lo siguiente:

1. ¿Qué tasa de crecimiento del ingreso proveniente de los nuevos productos remitidos constituye la base del desarrollo interno requerido?
2. ¿Qué porcentaje relativo de los ingresos anuales de una empresa se espera que provenga de la introducción de un nuevo producto (definiéndolos, tal vez, como aquellos que inician su producción dentro de los últimos dos años fiscales)? ³⁰

¿Por qué a los evaluados no les gustan las evaluaciones?

Aunque algunos evaluados obtienen considerables beneficios de la evaluación, muchos no se benefician de ella o prevén que no los beneficiará. Éstas son algunas de las principales críticas con que me he encontrado:

³⁰ Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas Reimpresión 1990

- a) Evaluados que la consideran como una intromisión. Querrían seguir con su trabajo y no le ven mucho sentido a una discusión evaluatoria;
- b) Empleados que están haciendo más o menos lo mismo que hacían un año antes. Estas personas pueden no aceptar que tengan algo que aprender, y no ven ninguna necesidad de mejorar. Algunos se sentirán obligados a inventarse necesidades de formación y áreas de mejora sólo para tener algo que decir, al mismo tiempo que les disgusta tener que hablar de ello,
- c) Evaluados a los que no les gusta la idea de entablar discusiones evaluatorias en las que temen que serán criticados. No están muy seguros de cómo reaccionarán si se sienten atacados, y puede preocuparles la posibilidad de que se les convenza de aceptar objetivos inalcanzables.
- d) Personas a las que no les gusta que se hable de lo que hacen bien, porque eso puede hacer que se sientan incómodas y avergonzadas. También pueden temer verse presionadas para desarrollar competencia en áreas que creen que nunca podrán llegar a dominar.³¹

³¹ Bob Havard, Métodos de evaluación del rendimiento, Editorial Gedisa, Impreso España, Primera edición, 2001, pag 108

CAPITULO 3.

Integración del Sistema de Evaluación en la empresa

Objetivo:

Establecer los elementos que definen el sistema de evaluación integral en la empresa.

"El momento es pasajero, la vida es siempre"
fnv

En este capítulo se define el modelo Sevestick, definiendo cada uno de sus elementos valoración inicial, valoración de capacitación y adiestramiento, valoración de las actividades y valoración de detección de necesidades de capacitación.

3.1 . Elementos del sistema de Evaluación de la empresa.

Para establecer los lineamientos requeridos en este capítulo se trabajó en un diagnóstico, que se diseñó con base a los diversos autores que nos mencionan la elaboración de un cuestionario, las preguntas a realizarse y la aplicación del mismo.

Por lo que el cuestionario se aplicó a una muestra del 15% del universo, teniendo varios puntos a resolver por lo que al analizar estos, se tiene que la hipótesis establecida es “Si desarrollamos un sistema de evaluación integral de la empresa el cual arroja la falta de medición en las actividades que se desarrollan por parte de los supervisores.

Para ello se diseñó el sistema de evaluación que nos ayude a obtener mejores resultados en la empresa.

Para integrar el modelo nos basamos en varios autores y diseñar uno que se adapte a las diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa.

Investigando en el Área de Recursos Humanos se encontró que existe actualmente:

- a) Una evaluación de selección, en algunas áreas como es para el puesto de operador, puestos de electromecánicos, contadores, y si es requerido otro puesto se realiza cuando se presenta la situación.
- b) Cuando ya se encuentran laborando se realiza una evaluación al personal nuevo cada que termina su contrato hasta un año.
- c) Para el demás personal se le capacita y
- d) No existe una detección por programación, solo cuando se presentan situaciones conflictivas en los departamentos, se realiza la evaluación en ese instante.

Por lo que se pretende establecer un modelo de evaluación que integre desde el ingreso de las personas hasta la actualidad en sus actividades.

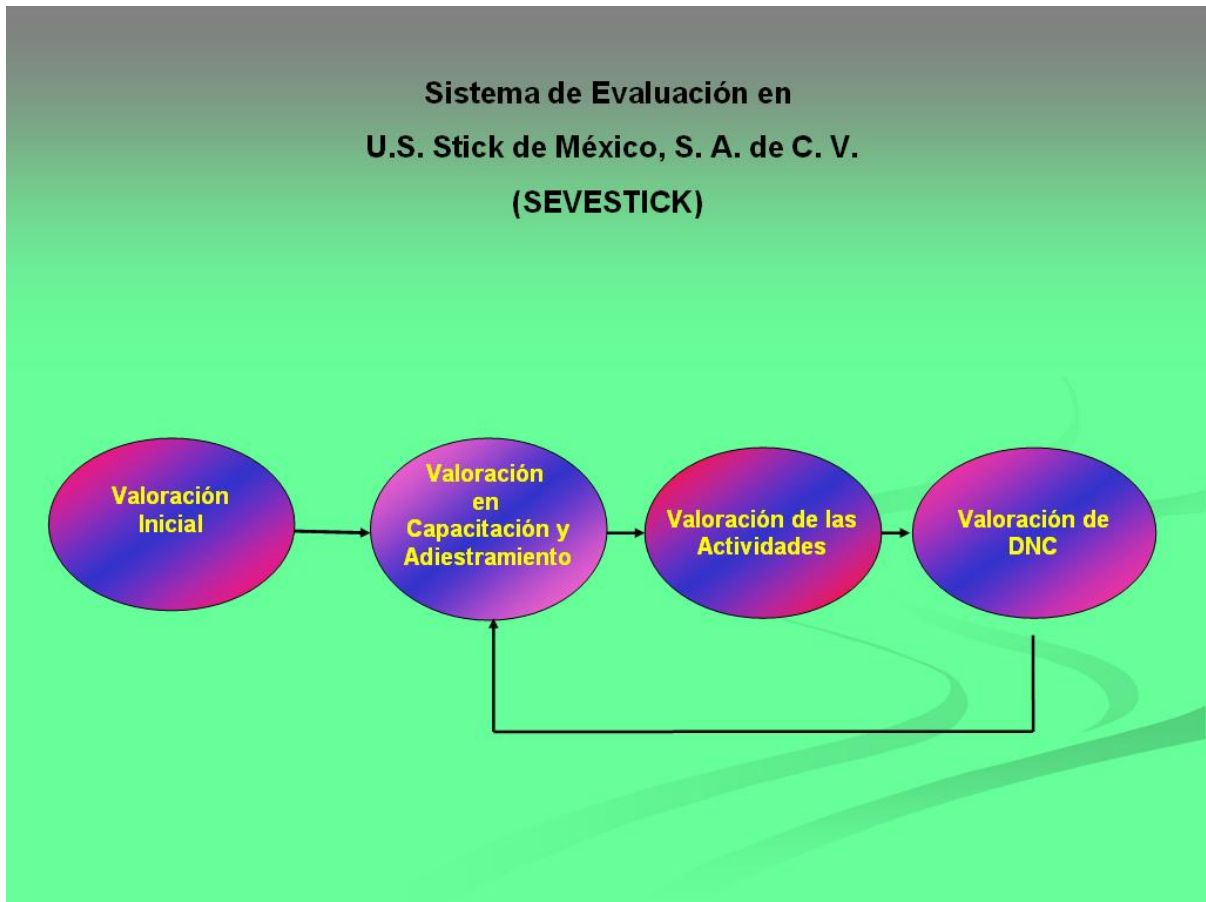
Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar las decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.

Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. ³²

³² Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas. Sexta Edición. William B. Werther, Keith Davis, Mc Graw Hill Interamericana. Impreso en México

Estableciendo el siguiente modelo



Cuadro 14. Diseño propio. Modelo Sevestick

El Sistema de evaluación tiene los siguientes componentes:

- a. *Valoración inicial*: Es la parte inicial desde sus evaluaciones de reclutamiento, selección hasta que ya esta con sus labores, cuando es contratado.
- b. *Valoración de capacitación y adiestramiento*. Es la parte en el cual se realiza el seguimiento al personal activo y de nuevo ingreso por la capacitación y adiestramiento recibido.
- c. *Valoración de las actividades* es una evaluación periódica para conocer el desempeño que van presentando los empleados y trabajadores durante el desarrollo normal de sus actividades.

- d. *Valoración de Detección de Necesidades de Capacitación*, para conocer cuales son los nuevos conocimientos o herramientas que se requerirán para el desarrollo de sus actividades para establecer el programa de capacitación.

3.1.1. Valoración inicial

Dentro del método de selección del personal se realizan diferentes evaluaciones las cuales deberán ser utilizadas para elegir a los mejores candidatos para el puesto que lo requerimos.

Se considerara el **pronóstico de demanda** de recursos humanos para realizar la planeación durante el año para conocer cuales serán los requerimientos extraordinarios durante el año para preveer cualquier eventualidad.

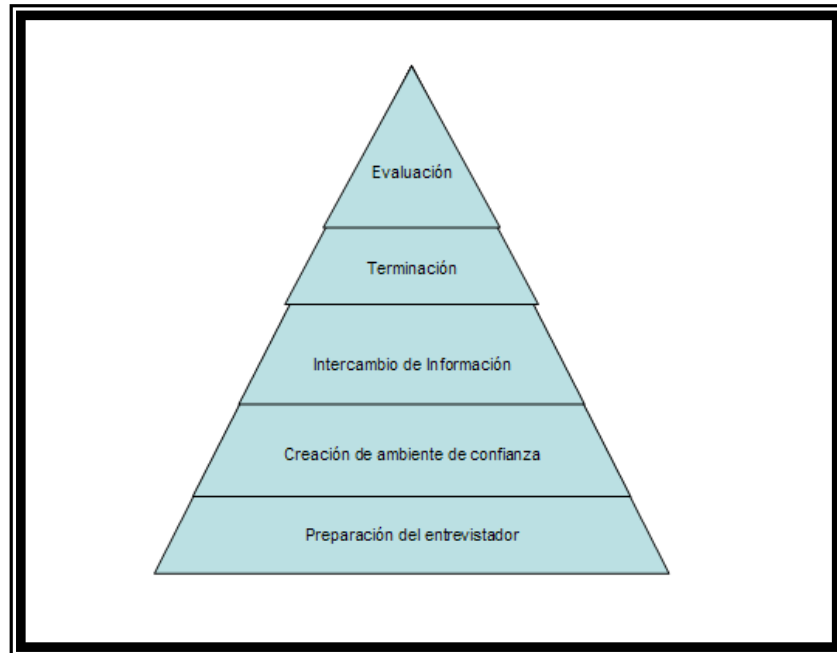
Para ello se consideraran los aspectos como; temporadas bajas y temporadas altas, crecimiento en que departamentos, las nuevas adquisiciones de maquinaria, modificaciones a las instalaciones, incremento en ventas. Permitiendo adelantarnos a las necesidades futuras para contratar al personal idóneo y darle continuidad al servicio que se presta como organización.

El **banco de datos** en la empresa nos permitirá contar con un histórico de personal que ya solicito en algún momento ingresar a la misma, con esta información se agilizará la evaluación a candidatos, ya que si existen personas que quieren reingresar, podremos dar una respuesta mas oportuna y ágil cuando la entrevistemos.

Los **medios de reclutamiento** utilizados son fundamentales para el logro del objetivo de esta etapa ya que de esto depende en la gran mayoría de las veces que el personal tenga el interés para ingresar y quedarse en la organización.

Los **elementos de evaluación de la selección** de los cuales nos apoyaremos son la solicitud de empleo o CVU (curriculum vitae), pruebas de habilidades, pruebas de personalidad, pruebas psicométricas, exámenes médicos y la entrevista

Para nuestra selección se toman cinco etapas de entrevista común; preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza o empatía, intercambio de información y la evaluación.



Cuadro 15. Etapas de la selección

Preparación de del entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas de antemano. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le harán. El entrevistador debe convencer a los candidatos idóneos de que acepten la oferta de la empresa.

Creación de empatía. La labor de establecer un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien la obligación de representar a su organización y deja en los candidatos una imagen humana y amistosa.

Intercambio de Información. El proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. Con el fin de ayudar a un mejor ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso pidiendo al candidato que comente si tiene preguntas.

Terminación. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado de la entrevista, llega el momento de concluir la sesión.

Evaluación. Después de que concluya la conversación, el entrevistador registra las respuestas específicas y sus impresiones respecto al candidato. En un formulario de verificación.³³

Proceso de Socialización

La inducción tiene como propósito enterar y sensibilizar a la persona sometida a él, sobre diversas características propias de la organización donde laborará o a la que pertenece. De ahí que la entrevista no sea el medio más apropiado. Algunos de los recursos mas comunes para llevar a cabo la inducción al personal pueden ser charlas individuales, lecturas y documentos, exhibición de videos, visita guiada a los departamentos de la empresa.

Se debe dar a conocer las condiciones del contrato, el manual de bienvenida.

3.1.2. Valoración de capacitación y adiestramiento.

La capacitación es el proceso sistemático de alteración de conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con habilidades de competencia laborales actuales.

La capacitación es importante para los empleados, tanto nuevos como antiguos. En pocas palabras, la capacitación es un intento por mejorar el desempeño actual o futuro. Es importante conocer los siguientes puntos específicos sobre la capacitación:

Un programa de capacitación formal es un esfuerzo de la empresa por dar oportunidades al empleado para que adquiera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con su trabajo.

El aprendizaje es el acto por el cual el individuo adquiere habilidades, conocimientos y competencias, y da por resultado un cambio, permanente en su conducta.

Toda conducta aprendida es una habilidad. Por tanto con la capacitación se pretende mejorar las habilidades. Aumentar las capacidades motrices, las facultades intelectuales y habilidades para el trato personal son los objetivos de los programas de capacitación.³⁴

³³ Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas sexta edición William B. Werther, Keith Davis

³⁴, Administración de Recursos Humanos, John M. Ivancevich, Novena Edición, Mc Graw Hill, Impreso en México,

Uno de los sentidos más importantes de la capacitación es:

1. Desarrollar y fortalecer la estructura de valores del trabajador.
2. Hacer que los conocimientos, habilidades y motivaciones estén orientados a la productividad.

Valor

El valor se desnuda a través de las preferencias de un sujeto (para Lafarga una preferencia consciente). De esa forma, dependiendo del grado de conciencia (profundidad de reflexión, capacidad de ver la mayor cantidad posible de cosas, sobre todo la auto culpabilidad) y dependiendo de la parte de la conciencia que apoye el comportamiento (consciencia de la mascara o consciencia de la esencia), se producirá un comportamiento reflexionado, medido o elegido.

Conocimientos

Para adecuar los conocimientos a las necesidades productivas de la empresa, se actualizan los conocimientos para que el capital humano conserve su productividad en el mercado y se establecen posibilidades de adquirir conocimientos relacionados con posibles cargos por los que la persona pueda llegar a desear competir en un futuro.

Habilidades

Están dadas por la práctica de lo adquirido, se hacen simulaciones, talleres vivenciales, practica profesionales para poder utilizar lo aprendido a nivel de conocimiento. Aquí es muy importante la tolerancia al error, al fallo inevitable en los primeros estadios de la ejecución. Se motiva para actuar ante lo nuevo hasta familiarice el trabajador y mejore su comportamiento.

Motivaciones (querer):

Se ayuda a que el trabajador quiera:

a) Aprender lo nuevo, b) actuar lo aprendido hasta dominar la conducta y c) actuar la conducta dominada para incrementar la productividad de la organización.

La recualificación:

Capital humano debe saber la dirección hacia donde está entrenando a los ejecutivos u operarios y debe ofrecer o contratar, facilitar o promover que la gente tome esos cursos, seminarios, talleres o entrenamientos para que lo aprendido coincida con lo deseado en la gran planeación organizacional.

El capital humano es el valor del talento personal en el mercado y eso depende en mucho de la planeación organizacional (debe planearse el

mantenerlos al día o incluso superar el estándar) y de los programas que se establezcan para ese propósito (capacitación). Por ello, la dirección de capital humano debe participar en el planeamiento, debe escucharse su voz en la alta dirección, porque está involucrada en el desarrollo de todos, inclusive de los cuadros directivos.³⁵

El método de capacitación más usado consiste en que un instructor da una lección y analiza con el aprendiz el material que hay que asimilar. Una buena lección se completa con presentaciones en el aula de auxiliares audiovisuales, como pizarrones, transparencias y modelos a escala. Frecuentemente las lecciones se filman o graban, con lo que las elocuciones de los instructores pueden transmitirse en muchos lugares y repetirse tanto como sea necesario para beneficio de los aprendices. Los videos también permiten la confrontación con uno mismo, que es útil particularmente en programas de capacitación en ventas y relaciones personales. La presentación del aprendizaje se graba y se reproduce para su análisis.³⁶

El valor de las pruebas radica en que es un medio que nos permite analizar el aprendizaje y asimilación del participante, así mismo constituye un reto para la persona evaluada, conociendo sus errores, para mejorarlos.

Los exámenes pueden ser:

- Escritos
- Orales
- Prácticos
- Mixtos o combinados

Los criterios que determinan el sentido de un examen son dos: subjetivo y objetivo.

El primero permite que las personas sean creativas, de a conocer sus opiniones personales, demuestre su criterio, en una palabra, permite conocer la individualidad del examinado.

Las pruebas objetivas fueron creadas con la finalidad de superar la relatividad de las respuestas en un examen subjetivo.

³⁵ Enrique Reig, Julio Fernández, Isaac Jauli, Los recursos humanos, colección d negocios Editorial Thomson, Impreso en España, Pag 147

³⁶ Administración de Recursos Humanos, John M. Ivancevich, Novena Edición, Mc Graw Hill, Impreso en México, Pag 405

Una prueba objetiva es aquella que se basa en respuestas concretas y su objetividad consiste en la forma de calificación, que es muy sencilla. Los tipos de exámenes son básicamente cuatro:

1. Examen a base de respuesta de falso o verdadero. En este tipo de examen final de la pregunta o de la cuestión planteada, aparece un renglón o paréntesis en el alumno debe contestar si la cuestión es falsa o verdadera.
2. Prueba de elección múltiple. Después de las preguntas aparecen cuatro o cinco posibles respuestas, de entre las cuales el alumno debe elegir la acertada.
3. Pruebas de frases incompletas. Este tipo de examen en el que a la mitad de la frase o al final de ésta, existe un renglón vacío que debe llenarse con la respuesta que completamente correctamente la idea.
4. Prueba de coincidencia. En este caso la persona evaluada debe relacionar dos ideas, términos o conceptos a fines con trazo de una línea o de alguna otra marca que sirva para este fin.³⁷

Para que la prueba sea efectiva deben tenerse en consideración factores como la claridad de la redacción de las preguntas, buena presentación de la hoja, momento adecuado para aplicarla.

3.1.3. Valoración de las actividades.

Un sistema efectivo de evaluación del rendimiento es la piedra angular para las comunicaciones efectivas. Las revisiones del rendimiento son importantes y deberán hacerse a menudo.

Si se quiere ganar el respeto de los subordinados hay varias cosas que hay que evitar hacer:

1. No le pida aun empleado que escriba su propia revisión. El empleado quiere la aprobación y evaluación de usted. Quiere saber si cumple con los niveles esperados.
2. No eluda las revisiones del rendimiento. Estas constituyen un medio rutinario y programado para establecer la comunicación abierta sobre la evaluación laboral.

³⁷ Siliceo Aguilar Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa, Impreso en México, ISBN 968-18-6386-0 pag. 161,162,163.

3. No escriba una reseña que no comentará después con el empleado esto causara una mala impresión.
4. No se deje llevar por el “efecto del halo” ósea, dejar que unos cuantos esfuerzos notables cerca de la fecha de revisión influyan en la evaluación.
5. No confíe en declaraciones vagas y generales como la siguiente: “esta persona ofreció sugerencias oportunas y valiosas acerca de problemas críticos”. Sea específico ¿Qué problemas? ¿Se resolvieron? ¿Qué sugerencia? ¿Se pusieron en práctica estas?
6. No tenga favoritos. Si el personal de usted cree que el “politiqueo” cuenta más que el rendimiento, y da mejores resultados, el rendimiento sufrirá consecuencias.³⁸

Debemos de medir el desempeño y las calificaciones del empleado en relación a los requerimientos del puesto en el cual esta desarrollando su trabajo.³⁹

El proceso de control consiste en tres pasos independientes:

- 1) Medir el desempeño real,
- 2) Comparar los resultados con los estándares y
- 3) Tomar las medidas correctivas

Si no se usa el establecimiento de metas, entonces los estándares son los indicadores específicos desempeño para la utilización del equipo, de los recursos, para la calidad, la productividad de empleados, etc.

Tales estándares se aplican a individuos, equipos, departamentos o a toda la organización. Algunos ejemplos de estándares de desempeño incluyen la capacidad de la planta, numero de unidades producidas por hora de trabajo, cantidad promedio de desperdicio por unidad producida, días de trabajo perdidos por lesiones, tasas de ausentismo, retorno de la inversión, costo por unidad vendida, retorno como porcentaje de ventas y total monetario de ventas por territorio.

³⁸ Métodos simplificados de supervisión, Editorial Limusa, Primera edición 1984, Impreso México, Pág. 119

³⁹ Recursos Humanos Jorge A. Aquino, Roberto E. Vola, Marcelo J. Arecco, Gustavo J. Aquino 2da Edición Editorial Macchi Buenos Aires 1996.

Maneras de medir.

Las cuatro fuentes de información para medir el desempeño real, usadas por los supervisores, son:

- a) La observación personal, b) Los informes estadísticos, c) los reportes verbales y d) los reportes escritos.

La observación personal proporciona un conocimiento de primera mano de la actividad. Como tal, es quizá el medio más utilizado para evaluar el desempeño en actividades mayores y menores. También proporciona al supervisor oportunidades para leer entre líneas. La observación personal detecta omisiones verbales, expresiones faciales y tonos de voz que otros métodos pasan por alto.

Informes estadísticos incluye graficas, diagramas de barras y tablas numéricas que los supervisores pueden utilizar para evaluar el desempeño.

La información, además, se obtiene mediante reportes verbales, es decir, conferencias, juntas y conversaciones personales. Las ventajas de los reportes verbales son la rapidez, la retroalimentación y el significado que transmiten el lenguaje y el tono de voz, así como las palabras mismas.

El desempeño real puede medir mediante reportes escritos. Su fortaleza estriba en que son más completos y concisos de lo que suelen ser los reportes verbales. También es más sencillo catalogarlos para referencia futura. Con frecuencia, los reportes escritos se combinan con los informes estadísticos.⁴⁰

Las evaluaciones deben ser aplicadas por alguien que este familiarizado con el desempeño individual de los empleados. Entre las personas indicadas se encuentran las siguientes:

- a) Supervisores que califican a empleados
- b) Empleados que califican a supervisores
- c) Integrantes de equipos que se califican entre sí
- d) Autoevaluación del empleado

Algunos elementos de evaluación del desempeño tenemos:

1. Criterios de evaluación del desempeño basados en el análisis del puesto.
2. Ausencia de efecto inequitativo y evidencia de validez
3. Instrumentos de calificación formal
4. Conocimiento personal del individuo evaluado y contacto con él.

⁴⁰ Stephen P. Robbins, David A Descenso, Supervisión, Editorial Persson Prentice Hall Quinta Edición 2008 4

Capacitación de los supervisores para la realización de evaluaciones

5. Proceso de revisión que evita que un gerente actúe sólo para controlar la carrera de un empleado.
6. Asesoría para ayudar a mejorar el mal desempeño. (Robert Latís, 2003)

3.1.4. Valuación de detección de necesidades.

La evaluación de necesidades sirve para determinar si se requiere capacitación y de qué clase. Por lo general, abarca un análisis de la organización, de las personas y de las tareas. El análisis de la organización consiste en examinar la misión, los recursos y las metas de la empresa para determinar si con la capacitación es posible mejorar su éxito, su crecimiento y su estrategia. El análisis de personas consiste en determinar quién necesita capacitación y si está preparado para iniciarla. El análisis de las tareas consiste en identificar las tareas, los conocimientos, habilidades y conductas que deben incluirse en un programa de capacitación.⁴¹

La evaluación de necesidades implica analizar los requerimientos de la organización, los conocimientos y habilidades y competencias que se desean para realizar el trabajo y las necesidades particulares del titular del puesto. La evaluación de las necesidades de la organización requiere de un examen de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa. Los objetivos económicos, sociales, de capital humano, de crecimiento y de mercado tienen que equipararse con el talento humano, la estructura, el ambiente y la eficiencia de la empresa. ¿A dónde va la organización? ¿Tiene la capacidad para llegar allá?

Los conocimientos, las habilidades y las competencias que se precisan para hacer el trabajo se ponderan cuidadosamente. ¿Cuáles son las tareas? ¿Qué habilidades se requieren para desempeñarlas bien? ¿Qué significa el buen desempeño? Hay que reunir datos de los empleados, supervisores y expertos para completar esta parte de la evaluación de necesidades.

Podemos decir que, en una primera aproximación, las necesidades de capacitación pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

- a) Necesidades por discrepancia.
- b) Necesidades por cambio.
- c) Necesidades de incorporación.

Estamos frente a una necesidad por Discrepancia, cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente, es decir que lo que se está obteniendo discrepancia de lo que se desea obtener, y esa diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades.

⁴¹ Administración de Recursos Humanos, John M. Ivancevich, Novena Edición, Mc Graw Hill, Impreso en México,

Reconocemos una necesidad por Cambio, cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización, y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para la nueva ejecución. Podemos decir que estamos frente a una necesidad por Incorporación, cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarlas.⁴²

El diagnóstico de necesidades, es la clave para desarrollar las acciones de capacitación y adiestramiento, por que proporciona la materia prima para la formulación correcta de Planes y Programas que realmente satisfagan carencias de conocimientos, habilidades ya actitudes del personal.

Para poder desarrollarla detección de necesidades de capacitación, es necesario aplicar diferentes técnicas, logrando a través de ellas obtener la mayor información posible para poder evaluar y emitir propuestas de solución, a través de la elaboración del programa de capacitación.

Las técnicas más adecuadas para alcanzar los objetivos requeridos, más efectivas tenemos las siguientes:

a) Observación, b) Cuestionario, c) Entrevistas y d) Registro de Quejas

La observación permite una unión más estrecha con la realidad al proveer de una noción pormenorizada de los sucesos y las relaciones que ocurren entre los problemas administrativos por investigar.

Además para realizar la observación, el evaluador debe tomar en consideración entre otros los siguientes puntos:

- Determinar aquello a observarse.
- Enlistar y describir los elementos que se desean observar
- Obtener autorización para llevarla a cabo
- Cuando sea necesario explicar al personal la razón de hacer la observación, ya que no les agrada sentirse observadas.

El éxito de la observación se podrá obtener considerando los siguientes puntos:

- Familiarizarse con el área de observación
- Programar la realización de la observación
- No intervenir con juicios de valores si se está en contacto con las personas observadas
- Anotar los hechos observados que en lo personal se consideren significativo.
-

⁴² Blake, Oscar Juan, la capacitación "Un recurso dinamizador de las organizaciones" 2da Edición Macchi Impreso Buenos Aires, pag 201

Evaluación de 12 métodos de selección de personal a lo largo de 4 estándares evaluativos

Método de Selección	Validez	Equidad	Aplicabilidad	Costo
Pruebas de inteligencia	Alta	Moderada	Alta	Bajo
Pruebas de aptitudes Mecánicas	Moderada	Moderada	Baja	Bajo
Pruebas de capacidad sensorio/motriz	Moderada	Alta	Baja	Bajo
Inventarios de Personalidad	Moderada	Alta	Moderada	Moderado
Pruebas de capacidades físicas	Alta	Moderada	Baja	Bajo
Entrevistas	Alta	Moderada	Alta	Moderado
Centros de evaluación	Alta	Alta	Moderada	Alto
Muestras en el trabajo	Alta	Alta	Baja	Alto
Ejercicios situacionales	Moderada	Desconocida	Baja	Moderado
Información biográfica	Moderada	Moderada	Alta	Bajo
Cartas de recomendación	Baja	Desconocida	Alta	Bajo
Prueba de Drogas	Alta	Alta	Moderada	Moderado

Validez se refiere a la capacidad del evaluador para pronosticar el desempeño criterio con exactitud.

Equidad se refiere a la capacidad del evaluador para aplicar las evaluaciones y se tenga éxito en el puesto.

Aplicabilidad se refiere a si el método de selección puede aplicarse.

Costo se refiere al monto que se pagara por la obtención o aplicación de la evaluación.

3.2. Implementación del Sistema de Evaluación Integral.

Con la finalidad de llevar acabo el modelo de evaluación se considera varios aspectos, desde el momento de la candidatura hasta la contratación y realización de las actividades actuales. Por lo que los documentos que se aplicaran y donde se registraran los datos al final de su aplicación y elaboración nos permitirán obtener información que será de vital importancia para el departamento de Recursos Humanos y para la Dirección, en el momento de realizar movimientos en los diferentes departamentos para el mejor desempeño del personal, que conlleven al logro de los objetivos de la empresa.

El desarrollo del sistema de evaluación integral requiere que se elaboren los formatos pertinentes para cada etapa que conforma este (ver anexos).

Dentro de los formatos que se deben llenar tenemos:

1. Pronóstico de demanda se elaborara al inicio de año.

Al inicio de un nuevo año, se plantean los objetivos a los cuales se deben llegar permitiendo en ese momento, contar con datos que permiten visualizar el escenario durante los próximos meses eso permite a las personas encargadas del manejo de personal preveer los requerimientos y necesidades para conseguir a los candidatos idóneos con las características que cubran el perfil para obtener mejores resultados en la contratación de nuevos elementos. Para esto se debe plasmar en el formato de Pronóstico de demanda (anexo 1).

En este pronóstico demanda se contempla los nuevos proyectos y desarrollos que tendrá la empresa durante los siguientes 365 días. Considera también las vacaciones que tendrá el personal durante el año para cubrir las vacantes, así como los periodos en los cuales se requerirán.

Se contabilizan las incapacidades por riesgo y por maternidad que se tienen, para concentrar todos los requerimientos y considerarlos en su momento, esta información se presentara en forma general y en forma analítica por departamento para el análisis con cada jefe de área.

Esta información será manejada por el área de personal para ser consultada cuando se requiera.

Bitácora de fuentes de reclutamiento.

En la actualidad con los cambios que se presentan en la forma de trabajo de las personas se debe dar importancia a las fuentes de reclutamiento, ya que a pesar de que existe gran oferta de ella no se cuenta con las características requeridas para el desempeño de las actividades requeridas. Con esta información el personal de Recursos Humanos, puede dirigir sus esfuerzos a

las fuentes que realmente reditúan buenos resultados, o en el caso de no ser así, considerarlo y buscar alternativas diferentes. Con la gran cantidad de información que se puede manejar con la tecnología informática permite al reclutador identificar con mayor facilidad las fuentes que le dan mejores beneficios. (anexo 3)

3. Base de datos de posibles candidatos.

La información de candidatos a los cuales se puede llegar, permitirá en un futuro cubrir puestos que en determinado momento requeriremos. Aun que en este instante no lo sea así, esta base de datos es de gran utilidad ya que con la gran cantidad de personas que puedan llegar a pedir trabajo puede presentarse que el candidato haya acudido con anterioridad y que se evalúo y no cumplió con las características, puede suceder que ya tenga los conocimientos, la experiencia requerida y sea contratado con mayor agilidad. (anexo 3)

La información que se maneja en la base de datos para que sea útil y no sea un archivo obsoleto puede guardarse para ser utilizada en cualquier momento.

4. Evaluación de la entrevista..

Al entrevistar a los posibles candidatos podemos obtener información que nos ayudara a tomar una decisión de selección de personal, con aspectos físicos y aptitudes. Considerando características como la actitud, postura, comprensión, cooperación, iniciativa (ver anexo 4)

5. Solicitud de ingreso o CVU

El curriculum o solicitud de empleo nos permite conocer los generales de las personas, así como su trayectoria en otras empresas.

Esta información puede ser presentada de diversas formas, pero la información que se maneja se conforma de los generales de las personas, escolaridad, cursos, idiomas, habilidades, objetivos, referencias de trabajos y de personas.

6. Prueba de habilidades

La información que nos arroja la prueba de habilidades nos dará mayor certeza de los requerimientos que se desean para el puesto.

7. Prueba de conocimientos

Este tipo de evaluación nos orienta para conocer cuáles son los conocimientos que tiene el candidato.

8. Prueba psicométrica

Esta evaluación nos muestra cuales son algunas aptitudes, y acciones que tendría el candidato ante ciertas situaciones.

Para ello se aplicara el Test Cleaver que evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto, también se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona VS puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización, incluye herramienta adicional el reporte de integración para competencias laborales y administrador de puestos perfil psicométrico.

También se aplica el Test Barsit que tiene por objetivo obtener rápidamente un índice de inteligencia en escolares y adultos con tercer grado de instrucción primaria concluido. Abarca 5 áreas: conocimientos generales, comprensión de vocabulario, razonamiento verbal, razonamiento lógico y razonamiento numérico. Proporciona con rapidez un índice de la aptitud para aprender.

9. Prueba Socioeconómica

La evaluación del nivel socioeconómico nos permite conocer donde se desarrolla el candidato y otorga confianza para contratarlo.

9. Examen Medico

Permite conocer el estado de salud en la que se encuentra el candidato al ser contratado o cuando ya se es trabajador.

Este documento en esencia debe contener los datos generales del trabajador, nombre, sexo, edad, estado civil, la consideración del medico de que no se padece de alguna enfermedad básica, o crónica.

10. Evaluación de inducción

Cuando ya se contrato a la persona para el puesto que desarrollara se le imparte una inducción de la cual se le realiza una evaluación para cerciorarnos que hubo aprendizaje y que no hay duda para llevar a cabo sus actividades.

Evaluaciones de aplicación a trabajadores y/o empleados actuales

11. Guía de observación

Permite conocer cuales son las condiciones de trabajo en las cuales esta laborando el personal, tanto ambientales como operativas.

12. Evaluación de capacitación

Al impartir una capacitación se aplica una evaluación para conocer el avance que se tuvo y si hay que reforzar los conocimientos.

13. Evaluación de actividades (ver anexo 8 *Escala de Motivación de Logro*)

Esta evaluación nos permite conocer como el trabajador esta realizando sus labores en cuanto a la motivación.

14. Evaluación de detección de necesidades de capacitación (ver anexo 9 Índice descriptivo del Trabajo)

Nos permite conocer como el personal está desarrollando su trabajo y si tiene que requerir de formas nuevas para realizarlo.

Cada uno de los formatos podrá introducir en una base en un programa de Excel que permitirá manejarlo de una forma más rápida.

Para tener una información más concentrada se toma en cuenta la suma de las evaluaciones de los trabajadores y empleados para darles una calificación de acuerdo a las evaluaciones aplicadas, es decir cada una de las pruebas que se aplica se les da un valor que al final debe estar en el rango de 8 a 10 para considerarlo como buen elemento y de 7 como un elemento que se tendrá en observación para ayudarlo a desarrollar sus habilidades, conocimientos y aptitudes.

Conclusiones

Con la aplicación del modelo de evaluación cada departamento se beneficiara ya que se tendrá la certeza de que el persona que esta laborando en la misma tenga los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades, teniendo más control en la supervisión de su desempeño, contando con la información de su necesaria de los avances obtenidos por el personal durante su estancia en la organización.

Esto permitirá que el índice de rotación de personal vaya aminorando y que la productividad de las personas vaya acrecentando, ya que la constante supervisión, nos apoyara para identificar cuales son las debilidades en las áreas, para apoyar en los puntos medulares tanto en la realización de actividades o dar las herramientas y/o conocimientos, necesarios al personal de forma oportuna, sin dejar pasar demasiado tiempo, ya que a la empresa esto le pudiera causar gastos innecesarios. Con las evaluaciones se busca que siempre exista una mejora continua para la realización de actividades, así como la motivación, sea una constante dando importancia al reconocimiento y desenvolvimiento de los jefes y del personal a su cargo, para que las estructuras sean más fuertes y se trabaje hacia el objetivo de la empresa.

El que los nuevos empleados o trabajadores tengan conocimiento de que se les esta constantemente supervisando y evaluando desde su inicio (ingreso) hasta la actualidad, se pretende que ayude a la adaptación más rápida a sus labores, que si existieran dudas o falta de conocimiento se le retroalimentara, cuando sea requerido.

El historial que va registrándose en las evaluaciones permitirá que se le de oportunidad para desempeñar nuevas actividades o en algún momento dado realizar alguna promoción para que desarrollo otro puesto.

Para el departamento de Recursos Humanos la información vertida en el pronóstico de demanda, le permitirá obtener al personal de forma oportuna con la calidad que sea requerida y disminuir costos de contratación.

El manejo de información respecto a las fuentes de reclutamiento es vital para que no se busque en lugares o herramientas que sabemos no se conseguirá buenos resultados, lo cual nos disminuirá el tiempo de contratación y la búsqueda de candidatos será en un menor tiempo.

En el proceso de contratación son fundamentales las evaluaciones propuestas ya que apoyaran al reclutador a elegir de mejor forma a los candidatos e identificara de forma más oportuna, las debilidades o ventajas que tengan los candidatos entrevistados lo cual nos permitirá ahorrar tiempo en la selección del personal que estamos buscando.

Con la aplicación del estudio socioeconómico la empresa se asegurara de que los empleados o trabajadores que laboran en la empresa no serán personas

que perjudiquen a la misma, y de que se comprometa con su trabajo para lo que es contratado.

Las evaluaciones que se realicen respecto a las capacitaciones que se impartan internas o externas, podrá la empresa cerciorarse con el seguimiento de la evaluación de las actividades que se están aplicando los conocimientos o que faltaron conocimientos por aprender, realmente es un círculo virtuoso que ayudara a la retroalimentación trabajadora empresa para hacer más eficientes los recursos con los que la empresa cuenta.

Estas evaluaciones permitirán que en cada área de la empresa se tenga mejor control de los conocimientos del personal para que puedan desarrollar su trabajo y que sean más productivos, logrando el objetivo de la empresa con mucho mayor ahínco y dedicación.

En este momento se realizan evaluaciones a los candidatos, a los trabajadores y empleados activos lo cual nos permite conocer cuales son sus requerimientos en estos momentos de las áreas, con esta información se esta elaborando el programa de capacitación y adiestramiento para darle continuidad a la propuesta y conocer cuales son los avances reales que tendremos con el estableciendo de este sistema.

En la actualidad no podemos afirmar que existe mejora con la aplicación de las evaluaciones, pero esto lo podremos conocer en 6 meses mas cuando se comiencen a ver resultados y se puedan comparar los resultados en cuanto productividad, ahorros en los departamentos, en las ventas, mejoras en los procesos, en rotación de personal, en el clima laboral.

Referencias bibliográficas

- I.
- I. Adams, Jeremy, Managing people in organizations contemporary theory and practice, 2007 Palgrave Macmillan Impreso en China.
- II. Aquino, Jorge A., Vola Roberto E., Arecco Marcelo J., Aquino Gustavo J., Recursos Humanos, 2da Edición Editorial Macchi Buenos Aires 1996.
- III. Arias, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, para el Alto desempeño, Editorial Trillas Reimpresión 2004 Dirección de Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, George T. Milkovich, John W. Boudreau, Sexta Edición, 1988, Impreso en México,
- IV. Ariza, Montes José Antonio, Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos Morales Fernández Emilio, Dirección y Administración integrada de personas Fundamentos, procesos y técnicas en práctica.
- V. Blanchard ,Sheldon, Ken;A la Carga! Como aprovechar al máximo el potencial de las personas de su empresa Bowles Grupo editorial Norma Julio 2008 Impreso por Cargraphics Colombia.
- VI. Bohlander Snell, George, Scott Sherman, Arthur Administración de Recursos Humanos, 2001, International Thomson Editores, S.A. Impreso en México.
- VII. Broad Mary, Newstrom John , Transfer of training, Addison Wesley, 1992 Seventh printing June 1996.
- VIII. Broadwell, Martin M. The Supervisor and on the job training, Forth edition, Addison Wesley Publishing company Second printing, June 1996.
- IX. Chiavenato, Idalberto Gestión de Talento Humano, 2002, Mc Graw Hill Interamericana, S. A. Impreso en Colombia.
- X. Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos Quinta Edición Mc Graw Hill Impreso em Colômbia, 2005
- XI. Craig Roert L., Lester R. Bittel Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo ASTD (American Society of Training Directors). Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal.
- XII. Gómez-Mejía Luis R., Balkin David B., Cardy Robert L., Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Tercera Edición, Pearson Prentice Hall, 2006 Impreso en España.
- XIII. Harrison, Rose Mary Human Resource Management Issues and Strategies Addison Wesley 1993

- XIV. Henry C. Lucas Jr. Conjunto de los sistemas de información para la administración, Segunda Edición (Primera edición en español) 1990. Mc Graw Hill.
- XV. Herbert, Chuden, Administración de personal, Sherman Grupo Editorial Patria Vigésima Octava reimpresión México, 2007 Impreso en México.
- XVI. Industria Alimenticia para procesadores de alimentos Latinoamericanos, Mayo 2009 Volumen 20 Número 5.
- XVII. Ivancevich John M., Administración de Recursos Humanos, Novena edición Mc Graw Hill Interamericana, Impreso en México, 2006.
- XVIII. Jossey Bass, Human Value Management, The Value Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s Publishers 1991, San Francisco Oxford, First Edition Jac Fitzentz.
- XIX. Keith Davis John W. Nestrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1991 Impreso en México.
- XX. L.L. Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos Desempeño y Evaluación Editorial Trillas, 2000
- XXI. Mathis Robert L., Jackson John H., Fundamentos de Administración de Recursos Humanos, perspectivas esenciales, International Thompson Editores, S.A. 2da Edición, 2003, Impreso en México.
- XXII. Milkovich, G. y J. Boudreau. Dirección y Administración de Recursos Humanos, un Enfoque de Estrategia, Sexta Edición. Addison Wesley, 1994.
- XXIII. Mohrman, Allan M. Resnick-West Jr Susan M. and Edward E. Lawler III Michael J. Driver Mary Ann Von Glinow J. Bruce Prince Jossey Bass, Designing Performance Appraisal Systems Publishers San Francisco Oxford 1990 Manufacture in the USA First Edition.
- XXIV. Muchhinsky, Paul M. Psicología Aplicada al Trabajo, Internacional Thomson Editores, 8va edición, Impreso en México, 2007.
- XXV. Puchol, Luis Dirección y gestión de Recursos Humanos, 6ta edición, 2005, Ediciones Díaz de Santos, Madrid
- XXVI. Sastre, Castillo Miguel Ángel, Aguilar Pastor, Eva María, Dirección de Recursos Humanos Un enfoque estratégico Mc Graw Hill 2003 Impreso en España.
- XXVII. Shirley Hetcher, Técnicas para evaluar Legis Editores, Impreso en Colombia.

- XXVIII. Silicio, A. Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa, S. A. de C. V. Grupo Noriega Editores, 2004.
- XXIX. Tecnología del plástico, Bioplásticos con un pie en América Latina agosto- septiembre 2009 Edición 6 Volumen 24.
- XXX. The Sunday Times, Métodos de Evaluación del Rendimiento Nuevos Emprendedores Impreso en España Editorial Gedisa S.A. 2001.
- XXXI. Umaña Enrique Montero, Practicas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano, Impreso en Costa Rica 2007 Universidad Estatal a Distancia.
- XXXII. Vroom, Víctor H., Deci, Edward L. ,Motivación y Alta Dirección, Editorial Trillas, Segunda reimpresión 1988, Impreso en México.
- XXXIII. Zepeda, Herrera Fernando, Psicología Organizacional, Addison Wesley Longman de México 1ra edición, Impreso en México, 1999.

ANEXOS

Cuestionario de Diagnostico

Anexo 1

Instrucciones: Lee cuidadosamente las siguientes preguntas y coloca una “x” en la respuesta que consideres la correcta.

1. ¿Cuál es tu responsabilidad dentro de la Organización?
☐ Gerencial ☐ Supervisión ☐ Empleado
2. ¿Conoces los objetivos de la empresa?
☐ Si ☐ Algo ☐ No ¿Por qué? _____
3. ¿Como ha sido la variación en tus actividades?
☐ No ha sufrido cambio ☐ Ha incrementado
4. ¿En caso de haber incrementado a que se deberá?
☐ Existe mayor número de operaciones
☐ Ha mala distribución de actividades
5. ¿Crees que el resultado de tus actividades afecten a logro de los objetivos de la empresa?
☐ No ¿Por qué? _____
☐ Si ¿Por qué? _____
6. ¿Tu jefe esta al tanto de ti para mejorar el trabajo que realizas?
☐ Nunca ☐ Casi nunca ☐ Siempre
7. ¿Cómo se maneja la innovación dentro de la realización en tus actividades?
☐ Ideas aportadas por mi ☐ Ideas aportadas por mi jefe
☐ No hay innovación
8. ¿Qué tipos de reportes entregas a tu jefe?
☐ Ninguno ☐ Improvisado ☐ Diario ☐ Semanal ☐ Mensual ☐ Anual
9. ¿Existe una evaluación de tus actividades por parte de tu jefe?
☐ Si ¿Cómo se realiza?

☐ No
10. ¿Se llevan a cabo comparaciones para conocer nueva mejoras a las actividades?
☐ Si ¿Cuáles? _____
☐ No
11. ¿Asistes a juntas de trabajo?
☐ Si ☐ No
 ¿Con que periodicidad?
☐ Semanal ☐ Mensual ☐ Anual

12. ¿Qué tipo de información crees que ayudaría a la empresa para mejorar?
() Sobre comunicación () Con conocimientos técnicos () Liderazgo
13. ¿Qué información ayudaría a mejorar mis actividades, que en este momento no se considera?
() Cursos especiales () Respetar normas y políticas () Comunicación
14. Las instrucciones que recibes de parte de tu jefe ¿Cómo son?
() Siempre comprensibles y claras () Tengo que adivinar
() Quedan demasiadas dudas
15. ¿Tu jefe te motiva para realizar las actividades?
() Nunca () Constantemente () A veces
- ¿Cómo lo hace? _____
16. ¿Cómo te gustaría que te motivaran?
() Incentivos () Tomar en cuenta tu trabajo () Tomar en cuenta ideas
- Otro _____
17. ¿Tienes a tu alcance las herramientas para desempeñar el trabajo?
() Nunca () A veces () Siempre
18. Las condiciones físicas(luz, ruido, temperatura) de trabajo son:
() Buenas () Inadecuadas
¿Por qué? _____
19. ¿Cómo es el ambiente con los compañeros?
() Pésimo () Soportable () Agradable
20. Las condiciones de seguridad e Higiene como las consideras
() Precarias () Buenas () Malas
¿Por qué? _____

Anexo 2

FSEVESTICK-01

Pronóstico de Demanda

Fecha de Elaboración _____

Necesidades para el año _____

a) ¿Cuántos proyectos se tienen?

b) ¿Cuáles son los requerimientos de personal para el año _____?

c) ¿Cómo están planeadas las vacaciones para el personal?

d) ¿Cuántas vacantes tendremos y los periodos?

e) ¿Cuántas incapacidades por maternidad se tienen?

f) ¿Cuántas incapacidades por riesgo se tienen?

Total de requerimientos por mes

1er Bimestre	2do Bimestre	3er Bimestre	4to Bimestre	5to Bimestre	6to Bimestre

Total de vacantes

1er Bimestre	2do Bimestre	3er Bimestre	4to Bimestre	5to Bimestre	6to Bimestre

Elaborado

Revisado

Anexo 3

Bitácora de fuentes de Reclutamiento.



Fuente	Vacante	Número de candidatos	Aceptados

FSEVESTICK-02

Base de datos de Candidatos



Nombre	Dirección	Teléfono	Nivel Escolar	Idiomas	Habilidades	Cursos

FSEVESTICK-03

Evaluación de la entrevista

Anexo 4

Nombre del solicitante _____ Fecha _____

Solicita el puesto de: _____

Entrevistador: _____ Código: _____

Comentarios del entrevistador

a) Evaluación de varios aspectos

Presentación personal: _____

Habilidad comprobada para el puesto: _____

Interés: _____

Educación y capacitación: _____

Experiencias y antecedentes: _____

Disponibilidad: _____

Estabilidad en el empleo(s) anterior(es): _____

Expectativas salariales: _____

Presupuesto para el puesto: _____

b) Comentarios específicos del puesto solicitado: _____

Actitud con respecto al empleo anterior: _____

Actitud con respecto al jefe inmediato anterior: _____

Expectativas de responsabilidad en el puesto: _____

Expectativas profesionales: _____

Comentarios adicionales: _____

c) Seguimiento sugerido

_____	Ninguno
_____	Someter a pruebas de aceptación
_____	Concertar entrevista con el supervisor
_____	No aceptable para este puesto, pero si para otro
_____	Considérese para el puesto

Anexo 5

Guía de Observación

Establece ciertos puntos en los cuales se pueden fijar la atención para descubrir el ambiente de trabajo que existe en la empresa.

1. Aspectos generales

Espacio: a) Amplio b) Regular c) Reducido

Distribución de la planta: a) Adecuada b) Regular c) Mala

Iluminación de la planta: a) Buena b) Regular c) Mala

Ventilación a) Buena b) Regular c) Mala

Nivel de ruido a) Excesivo b) Aceptable c) Bajo

2. Actitudes y conductas de los trabajadores en el momento de la entrevista:

a) Positiva b) Negativa c) Indiferente

3. Posición en la que desarrollan sus labores

a) De pie d) sentado c) Caminando d) Agachado

4. Verificar si se realizan con cuidado las actividades

a) Si b) No

5. Esmero para alcanzar una buena calidad de trabajo

a) Si b) No

6. Relación que sostienen los trabajadores con sus supervisores y compañeros de trabajo:

a) Buena b) Aceptable c) Mala

7. Indicaciones y señalamientos de Seguridad e Higiene

a) Si existen b) Se carece

8. Equipo de seguridad e Higiene que utilizan por seguridad personal.

a) Botas b) Casco c) Guantes d) Caretas f) Uniforme

Otros: _____

FSEVESTICK-04

Anexo 6

Evaluación de Capacitación

FSEVESTICK-12

Personal de nuevo ingreso al Departamento Producción

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y encierra en un círculo la respuesta correcta.

1. ¿Cómo se llama el proceso que utilizamos para fabricar los sticks (palitos de Platico)?
a) Proceso de Moldeo b) Proceso de extrusión c) Proceso de fundición
2. ¿Por qué es importante que este llena la tolva?
a) Para no para la extrusora b) Para agregarle agua c) Para cortar la luz
3. ¿A quién debo reportar la falla de la maquina o variación en el producto?
a) Supervisor de turno b) Mi compañero c) Al policía
4. Característica que debemos verificar de los stick (palitos):
a) Temperatura, calor b)Longitud, color, muesca c) Altura, humedad
5. Menciona que instrumentos de medición se utilizan para medir la longitud y el diámetro.
a) Vernier y micrómetro b) Termómetro y comparador c)Medidor de agua
6. ¿Qué es el contenido neto que se coloca en las cajas de producto terminado?
a) El peso de la caja b) El peso de los palitos c) El peso de la caja
7. ¿Qué es el rendimiento de los sticks (palitos) y como se calcula?
a) Es la cantidad de palitos x kg b)Es una unidad c) Es la suma de palitos
8. ¿Cuáles son los tipos de merma en el proceso?
a) Azul y roja b)Palillo, tripa y plasta c) Tira y banda
9. ¿Qué se hace con la merma?
a) Se coloca en una bolsa, se pesa y se envía al molino b) Se deja en la maquina C) Se lleva a la basura
10. ¿Cuál es el equipo de trabajo que se debe utilizar?
a) Cofia, zapatos de seguridad, cubre bocas, faja, guantes, pantalón, playera
b) Gorra, aretes, pulseras
c) Lentes de sol, visera

Valor de la evaluación por pregunta un punto

Evaluación

Anexo 7

FSEVESTICK-11

Evaluación de Inducción

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y encierra en un círculo la letra de la respuesta correcta.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
 - a) Ser líder en el mercado con la mejor calidad en los productos, satisfaciendo las necesidades del cliente
 - b) Entregar productos
 - c) Fabricar juguetes
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
 - a) Entregar popotes
 - b) Entregar stick en todo el mundo
 - c) Hacer algodón
3. ¿Dónde está ubicado los lockers?
 - a) En el área de mantenimiento
 - b) Al lado del modulo de vigilancia
 - c) En medio
4. ¿Dónde están ubicados los baños?
 - a) En el área de molino
 - b) En el almacén
 - c) Al lado de la oficina de producción
5. ¿Con quién debes dirigirte en caso de tener dudas en tus actividades?
 - a) Vigilante
 - b) Supervisor
 - c) Molinero
6. ¿Quién te da aviso de cambios de turno o días no laborables?
 - a) Debemos estar al pendiente de cuadro de avisos
 - b) Mis compañeros
 - c) El vigilante
7. ¿Cuándo es el corte de semana?
 - a) Los Lunes
 - b) De Viernes a Jueves
 - c) Los Domingos
8. ¿Quién autoriza el tiempo extra?
 - a) El auxiliar
 - b) Supervisor
 - c) Control de calidad
9. ¿Cuándo debes firmar tu recibo de nomina?
 - a) Domingo
 - b) Viernes
 - c) Día de descanso
10. ¿Cuándo tengas alguna duda de tu pago con quien debes acudir?
 - a) Vigilante
 - b) Sistemas
 - c) Recursos Humanos

Valor por pregunta un punto

Evaluación_____

Anexo 8

Escala de Motivación de Logro
Nombre


Responda a las preguntas según su criterio:

- Totalmente en desacuerdo.....1
- En desacuerdo.....2
- De acuerdo.....3
- Totalmente de acuerdo.....4

1. Prefiero hacer algo en lo que me encuentro seguro/a y relajado/a que meterme con algo más difícil y que es para mí como un desafío.	1	2	3	4
2. Preferiría un trabajo importante y difícil, y con un 50% de probabilidades de que resultará un fracaso, a otro trabajo moderadamente importante pero nada difícil.	1	2	3	4
3. Puesto a aprender un juego nuevo, prefiero aprender uno de los que todo mundo sabe antes que otro de los que requieren más habilidad y que pocos dominan	1	2	3	4
4. Preferiría llevar mi propio negocio y arriesgarme a un 50% de probabilidades de terminar en banca rota que trabajar para otro.	1	2	3	4
5. Si tuviera que volver a meterme en una de dos tareas que dejé incompletas, preferiría trabajar en la más fácil.	1	2	3	4
6. Pienso más en mis éxitos pasados que en las metas futuras	1	2	3	4
7. Prefiero tomar decisiones en grupo que aceptar yo toda la responsabilidad de las actividades del grupo.	1	2	3	4
8. Puesto a jugar a las cartas, prefiero un juego fácil y divertido a otro que requiera pensar mucho.	1	2	3	4
9. Prefiero trabajar a comisión, con más riesgo pero con posibilidades de ganar mucho, que con un salario fijo.	1	2	3	4
10. Prefiero un trabajo en el que se gane menos pero que exija mucha competencia profesional, a otro en el que se gane algo más pero que pueda desempeñar cualquiera.	1	2	3	4
11. Prefiero la tranquilidad de una tarea	1	2	3	4

conocida que enfrentarme con una nueva aunque sea de mayor importancia	
12. Prefiero aprender algo difícil y que casi nadie sabe antes que aprender lo que sabe la mayoría	1 2 3 4
13. Encuentro más gratificante las tareas que requieren reflexionar mucho que las tareas que no exigen un gran esfuerzo intelectual.	1 2 3 4
14. Prefiero no ser el jefe y vivir con más paz a ser yo el que manda, ganando más pero también con más quebradero de cabeza.	1 2 3 4
15. Prefiero evitar la independencia para ser parte integral del equipo	1 2 3 4
16. Prefiero un trabajo suficientemente importante y que puedo hacer bien, a meterme en otro trabajo mucho más importante pero también con muchos más riesgos de fracaso.	1 2 3 4
17. Puesto a elegir entre lo fácil y lo difícil, en igualdad de condiciones creo que me iría a lo más fácil.	1 2 3 4
18. Si tengo éxito en la vida y las cosas me van bien, creo que soy de los que buscarían un nuevo éxito en vez de conformarme con lo que ya tengo.	1 2 3 4
19. prefiero una tarea fácil y en la que se gana bastante, a otra mas difícil y que exige mayor preparación y en la puede que se gane algo menos	1 2 3 4
20. Prefiero un trabajo cuyo éxito dependa de mi habilidad para tomar decisiones y asumir riesgos, a otro no tan bien pagado pero en el que no tengo que tomar decisiones difíciles	1 2 3 4

Evaluación

Las pregunta 2,4,5,9,10,12,13,18,20, puntúan 1=1, 2=2, 3=3, 4=4

Las preguntas 1,3 ,6,7,8,11,14,15,16,17,19 puntúan 1=4, 2=3, 3=2, 4=1

PUNTUACION	NIVEL DE MOTIVACION DE LOGRO
20-30	Nulo
31-40	Bajo
41-60	Medio
61-70	Alto
71-80	Muy Alto

FSEVESTICK-11

“Ningún viento es favorable para el hombre que no sabe a dónde va” Seneca

Índice descriptivo del Trabajo

Nombre:

Anexo 9

Instrucciones

Señala con una “S” cada enunciado, si describe dimensiones presentes en su trabajo o una “N” si no se da ese rasgo en su trabajo, o una “?”, si no es capaz de decidirse.

EL TRABAJO MISMO	LA RETRIBUCION	
Interesante	Ingresos adecuados	
Rutina	Reparto satisfactorios de beneficios	
Satisfacción	Insuficientes Ingresos	
Aburrido	Mala	
Bueno	Los ingresos permiten un alto nivel de vida	
Creativo	Insegura	
Respetado	Menos de lo que me corresponde	
Exigente	Muy bien pagado	
Agradable	Insuficientemente pagado	
Útil	POSIBILIDADES DE ASCENSO	
Causa fatiga	Buena oportunidad para avanzar	
Sano	Posibilidades Limitadas	
Mejora la capacidad	El ascenso se basa en aptitudes	
Incomodo	No se avanza en este puesto	
Frustrante	Buenas oportunidades de ascenso	
Sencillo	Practicas injustas de ascenso	
Interminable	Los ascensos de dan raras veces	
Gratificante	Ascenso regulares	
	Oportunidades bastante buenas para ascender	

El SUPERIOR(estilo de dirección)	Los colaboradores	
Solicita mi consejo	Estimulantes	
Difícil de satisfacer	Aburridos	
Descortés	Lentos	
Alaba el trabajo bien hecho	Codiciosos	
Actúa con tacto y delicadeza	Tontos	
Influyente	Responsables	
Esta atento con todo	Rápidos	
No inspecciona suficientemente	Inteligentes	
Excitable o irascible con facilidad	Se convierten fácilmente en enemigos	
Me dice a que debo atenerme	Hablan demasiado	
Molesto	Prudentes	
Intransigente	Perezosos	
Conoce bien el trabajo	Desagradables	
Malo	Nos e respeta la esfera privada	
Inteligente	Activos	
Me deja que me ocupe de mis cosas	Intereses limitados	
Perezoso	Leales y fieles	
Esta accesible y disponible	Difíciles de conocer	
	FSEVESTICK-11a	