



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**Reclutamiento, evaluación y retención de empleados,
propuesta de operación y sus manuales de procedimiento
para PyMEs**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

NOMBRE

JORGE EDMUNDO LÓPEZ SOTO

DIRECTOR:

DR. MIGUEL ALEJANDRO VILLAVICENCIO CARRANZA



Ciudad Universitaria, CD. MX. 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RESUMEN

Para las organizaciones en general y en particular para las PyMEs, resulta de vital importancia contar con manuales de procedimiento en el área de Recursos Humanos. Ante ello la importancia y la conveniencia en el presente trabajo se aborda la necesidad de integrar manuales de operación en la Pequeña y Mediana Empresa "PyME", con el objetivo de estandarizar tres procesos dentro del área de Recursos Humanos los cuales son:

1. El reclutamiento y selección del personal, el cual abarca la creación del perfil solicitado, definir los medios que se usarán para su búsqueda, el tipo de entrevista que se realizará, y las evaluaciones psicométricas y técnicas.
2. La evaluación del desempeño; mediante un sistema/herramienta eficiente que proveerá de la capacidad de poder medir el desempeño del personal en periodos específicos de tiempo y de acuerdo con los objetivos que se le hayan asignado, obteniendo de esta manera una medida del alcance.
3. La detección de empleados talentosos y su retención, lo que implica la implementación de diversas estrategias que determina la PyME para fomentar la lealtad y permanencia del personal que labora en ella; ya sea por medio de incentivos no económicos, programas de reconocimiento, o beneficios monetarios.

La relevancia de este trabajo es contribuir a las PyMEs, con la aportación de manuales de procesos al área de Recursos Humanos, a las actividades de reclutamiento y selección del personal, la evaluación del desempeño y la retención del personal, permitiendo definir un estándar para su realización.

OBJETIVO

Contribuir por medio de una serie de manuales a la estandarización de los procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación y retención de los empleados que laboran dentro de una PyME con la finalidad de:

- Destacar la importancia de procesos estandarizados en RH para la PyME
- Estandarizar el proceso de Reclutamiento y Selección para la PyME
- Describir las ventajas de la evaluación SMART en la identificación del talento interno de la compañía.
- Enfatizar la importancia que tiene la aplicación de manuales para la estandarización de políticas y procedimientos.
- Valorar la necesidad de contar con un proceso de retención para evitar la salida de talento de la PyME.

Índice

JUSTIFICACIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
Capítulo 1 LAS PYMES Y EL ROL DE RECURSOS HUMANOS	4
1.1. Las PyME en México.....	5
1.2. Recursos Humanos.	9
1.2.1. El rol de Recursos Humanos en la PyME.	11
1.2.2. Beneficios de contar con procesos en el área de Recursos Humanos.	12
Capítulo 2 EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.	15
2.1. Generalidades y proceso.	16
2.2. La elaboración del perfil del puesto.	18
2.2.1. Diseño de puestos.	21
2.2.2. Análisis de puestos.	22
2.3. Los medios de reclutamiento del personal.....	23
2.4. El proceso de entrevista.....	25
2.5. Las evaluaciones psicométricas.	27
2.6. Las evaluaciones técnicas.	29
2.6.1. El resultado, la selección y su contratación.....	30
2.7. Los beneficios del reclutamiento de personal.	31
Capítulo 3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA EN LA RETENCIÓN DEL EMPLEADO.....	33
3.1. Generalidades y definición.....	35
3.2. Objetivo de la evaluación del desempeño.	36
3.3. Definir competencias clave a evaluar.	38
3.3.1. Competencias técnicas.	40
3.3.2. Competencias emocionales.....	41
3.4. La evaluación de desempeño SMART.....	43
3.5. Análisis de resultados y la detección del personal clave.	46
Capítulo 4 PROGRAMAS DE DESARROLLO DE EMPLEADOS.....	50
4.1. Generalidades y definición.....	50

4.2. Porque es necesario identificarlos.....	52
4.3. Notificar a los empleados identificados como talentosos.	53
4.4. Desarrollo de empleados talentosos.....	55
4.4.1. Asesorar al talento como medio para mejorar su desarrollo.....	56
4.4.2. Definir opciones de cursos de capacitación.	57
4.4.3. Asignación de incentivos para fomentar la retención.....	59
4.5. Programas de reconocimiento.....	63
4.6. Flexibilización de horarios.	64
4.6.1. Cómo se implanta la política de flexibilidad.....	67
4.6.2. Las ventajas de implantar una política de flexibilidad.	68
4.7. El contrato psicológico.	68
4.8. El ambiente laboral y su rol en la retención de personal.	72
Capítulo 5 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PYME Y EL ÁREA	
RECURSOS HUMANOS.....	74
5.1. Importancia de los manuales de procedimientos en las PyMEs.	74
5.2. Definición de Manual de procedimientos.....	75
5.3. Elaboración de Manuales.	76
5.4. Tipos de Manuales de Procedimientos.	79
5.5. Ventajas en el uso de los manuales de procedimientos	79
5.6. Implementación de proceso.....	80
Capítulo 6 PROPUESTA DE OPERACIÓN DE MANUALES DE	
PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RETENCIÓN DEL	
PERSONAL.	82
6.1. Cómo se implementan los manuales de procesos en la PyME.	83
6.2. Qué aspectos cuidar dentro de la implementación.	86
6.3. Cuidado e implementación de los procesos en el área de Recursos	
Humanos.....	88
Capítulo 7 CONCLUSIONES	145
REFERENCIAS.....	150

JUSTIFICACIÓN

Actualmente estamos en una época de grandes avances tecnológicos, económicos y sociales, cada uno de estos cambios plantean una serie de retos para las áreas de Recursos Humanos en las empresas, las cuales reaccionan ante esto con adaptación a sus políticas, capacitación más cercana al contexto que viven los empleados, estudios de clima laboral, encuestas de sueldos y salarios, plan vida carrera, inversión en tecnologías por mencionar solo algunas de ellas.

Estos cambios afectan también a la Pequeña y Mediana Empresa PyME y su gestión interna la cual debe ser competitiva para mantenerse vigente, ante clientes cada vez más exigentes y con expectativas que van más allá de recibir un buen producto o servicio. De acuerdo a datos presentados por el International Finance Corporation IFC (2018), las PyMEs concentran el 78% del personal contratado, y aportan el 42% del Producto Interno Bruto PIB (IFC, 2018).

Estos datos ayudan a entender el peso que tienen las PyMEs en la economía y la relevancia de brindar las herramientas que les permitan contar con manuales y procesos estandarizados para el área de Recursos Humanos; situación que afecta a la PyME actualmente en la carencia de planes estratégicos y de su ejecución, aspecto en el cual el área de Recursos Humanos puede ser un importante aliado dentro de su función al seleccionar empleados de acuerdo a las necesidades del puesto, evaluar al empleado, capacitar, generar los medios de retención y permitir que su aportación ayude al incremento de negocios de la empresa, lo cual es señalado como otro de los factores que impide el desarrollo de la PyME.

De acuerdo a lo anterior este trabajo sugiere la incorporación de manuales de operación, para los procesos de reclutamiento y selección del personal, herramientas de evaluación e identificación de los empleados con talento dentro de la PyME, así como de los medios de retención y desarrollo que fomenten la permanencia y productividad, los cuales dan como aporte adicional el fijar un estándar en la operación del área de Recursos Humanos de la PyME.

INTRODUCCIÓN

Las PyMEs, en México se ubican como uno de los pilares de la economía nacional representando el 42% del PIB y el 78% del personal empleado Secretaria de Economía SE (2016).

La supervivencia de la PyME en México en los primeros 5 años es crucial, debido a la gran cantidad de empresas que cierran, de acuerdo a datos del censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014); por cada 100 empresas que se abren en el giro de las manufactureras solo 40 se mantendrán operando, en el caso de giro comercial solo 33 continuarán y en el caso de servicios privados no financieros solo 36 se mantendrán operando; entre los principales motivos que se han encontrado son:

- Carencia de una planeación estratégica.
- Estancamiento de las ventas.
- No poder obtener un crédito de financiamiento.

Estos factores han resultado ser determinantes en la supervivencia de la PyME; el área de Recursos Humanos, tiene la capacidad de gestionar la adecuada estandarización del proceso de selección, evaluación y retención del personal; por medio de estas acciones el área puede obtener la estabilidad que se necesita en la planeación estratégica de la empresa, y se puede retener al personal que se considere talentoso; además los empleados conocen sus actividades han pasado una curva de aprendizaje sobre el producto o servicio, y pueden sugerir mejoras para impulsar las ventas, el cual es uno de los aspectos que impide el crecimiento de la PyME.

Se deben considerar, las encuestas de clima laboral realizadas por Great Place to Work GPTW, las cuales tienen como objetivo, evaluar las mejores prácticas en las empresas para desarrollar y retener al personal; los resultados han demostrado, que un empleado motivado, con una actitud positiva, comprometido con su trabajo

y responsabilidades, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación hacia ella es mucho más fuerte.

En este tipo de encuestas también participan las PyME, mostrando una correlación sobre aquellas empresas con resultados favorables en su clima laboral y el desarrollo de los empleados, con el éxito económico que han obtenido en su ramo asegurando su supervivencia financiera.

Estas PyME cuentan con procesos establecidos para su área de recursos humanos, un estándar de calidad en su operación, y una serie de políticas para poder actuar de una manera determinada ante diferentes situaciones.

Para este trabajo se consideran 4 de las actividades que realiza el área de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Evaluación del personal.
- Retención de Personal.
- Manuales de procedimientos

Cada uno de estos procesos ayudan a establecer de manera clara los objetivos que debe perseguir la organización, en aspectos como: producción, costos, tiempos, ventas, calidad, atención al cliente. Por lo cual ayudar a la PyME a generar estándares, claros y sencillos de seguir, debe ayudar en el establecimiento de metas y en sensibilizar a sus dueños en la importancia de definir procesos.

Capítulo 1 LAS PYMES Y EL ROL DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos es la encargada de seleccionar al personal, definir los roles, la compensación, remuneración, integrar, evaluar, capacitar y retener al personal, los siguientes autores definen al área de la siguiente manera:

Dessler y Varela (2011), indican que:

Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (p. 2).

Dessler (2009), menciona que: *“La administración estratégica de recursos humanos significa formular, ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas”* (p. 13).

Por su parte Chiavenato; lo considera como: *“La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización—”* (Chiavenato, 2011, pág. 100).

Ambos autores consideran que la Administración de los Recursos Humanos requiere de actividades específicas para su ejecución las cuales son:

- Planeación: definir las actividades considerando las necesidades actuales y futuras de la PyME.
- Organización: Determinar la secuencia de cada uno de los procesos y definiendo la estructura.
- Integración: Definir las personas clave que integran y darán fluidez al proceso.
- Dirección: Unificar los esfuerzos, para alcanzar los objetivos marcados por la PyME y el área de Recursos Humanos

- Control: Brindar seguimiento al alcance de objetivos y verificando se realicen las actividades de acuerdo a los establecido.

El realizar estas acciones permite al área de Recursos Humanos, definir los puestos, los procesos de reclutamiento del personal, la evaluación del personal, la detección oportuna de personal con talento, la remuneración, la capacitación, definir incentivos para incrementar el compromiso a la empresa.

Por lo anterior el área de Recursos Humanos, tiene una función de suma importancia en las organizaciones, determina los procesos que se deberán aplicar a los empleados para su selección, evaluación capacitación, retención y remuneración dentro de las organizaciones.

1.1. Las PyME en México.

Las Pequeñas y Medianas Empresas PyME, son todas aquellas empresas que tienen máximo 250 empleados, de acuerdo a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2013).

Su creación tuvo como objetivo mejorar el empleo, propiciar el desarrollo regional y combatir a la pobreza.

En México diferentes organizaciones gubernamentales y privadas; dan a conocer el peso específico que tiene la PyME en nuestro país. Representan la mayor fuente de empleos con el 78% y su aporte al Producto Interno Bruto PIB es de un 42% INEGI (2014); por estos motivos su crecimiento y su aumento de competitividad es importante para el desarrollo del país.

Entre los principales factores que influyen en el crecimiento y aumento de la competitividad de la PyME, de acuerdo a un estudio realizado por la OCDE (2013, pág. 59) son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Una eficiente interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.

- Investigación y desarrollo e innovación, en cooperación con universidades y otras empresas.
- Adaptación a los cambios en la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- Relaciones exitosas cliente-proveedor.
- Inversión en la capacitación de los empleados en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

En la actualidad las PyME en México; no logran prosperar y tienen dificultades para subsistir o incrementar su competitividad, tienen alguna de las siguientes características señaladas en el estudio realizado por la OCDE (2013, págs. 60-63):

- Mala administración de las finanzas.
- Carencia de controles de calidad.
- Poca o nula investigación para el desarrollo e innovación de producto o servicio.
- Lenta adaptación a las condiciones del mercado.
- Una mala selección de proveedores.
- Pérdida de talento en la organización.
- Capacitación nula o descontextualizada.
- Falta de planeación estratégica.
- Estancamiento de ventas.
- Carencia de acceso a créditos bancarios para invertir.
- Cambios a nivel global.

Un dato concreto sobre la realidad de las PyMEs que no logran prosperar en México, nos lo otorga el INEGI (2014) en este estudio nos indica la supervivencia de cada 100 negocios que inician actividades, segmentándolo en los siguientes sectores económicos:

- Manufactura.
- Servicios.
- Servicio Privados No Financieros.

A continuación, se muestran la supervivencia de las PyMEs (ver tabla 1) desde su inicio hasta los 25 años de antigüedad:

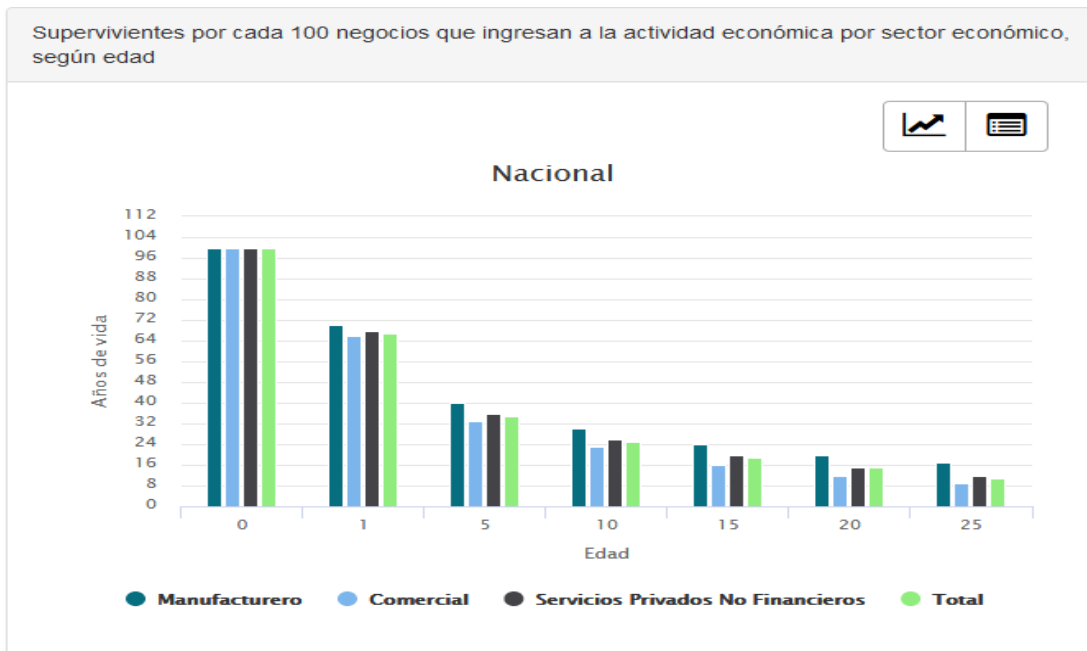


Tabla 1. Supervivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad (INEGI, 2014).

Como podemos observar en la (tabla 1), independientemente del sector en el 1er año dejarán de operar alrededor del 35% de las PyME, y concluyendo el 5º año, más del 60% habrán desaparecido o cerrado y solo menos del 20% habrán logrado llegar a los 25 años de antigüedad.

Mientras en la Tabla 2, nos explica de forma acumulativa, la cantidad de PyMEs; que dejan de operar, se puede corroborar que más del 60% desaparecen en los primeros 5 años, y 30% más de ellas no lograrán alcanzar los 25 años de antigüedad.

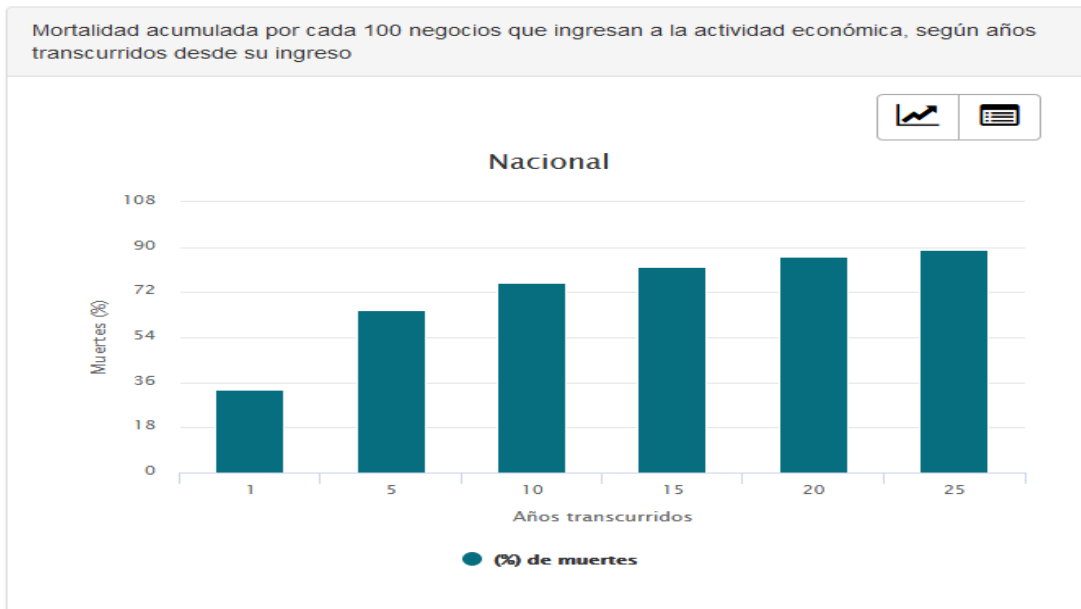


Tabla 2. Mortalidad acumulada por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica, según años transcurridos desde su ingreso (INEGI, 2014).

Como podemos observar los primeros años, resultan cruciales para la supervivencia de la PyME; desde su inicio de operación hasta los 5 años, poco más del 60% de las ellas no habrá conseguido prosperar y por ende habrá tenido que cerrar operaciones, los cuales van en correlación a varios de los factores señalados por la OCDE (2013).

El éxito o fracaso de las PyME en México comprende una serie de factores y no una causa única; es de interés para los empleadores como para los empleados, que haya un mayor número de empresas exitosas, ya que a través de ella se puede incrementar la competitividad y crecimiento de los distintos sectores económicos; el área de Recursos Humanos que opera dentro de la PyME, debe tener una participación que impulse el crecimiento, por medio de planes que ayuden a definir procesos y estándares de calidad en áreas como él: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y la retención del talento. Esto permitirá seleccionar al personal adecuado, evaluarlo de una manera objetiva, identificar a los empleados con talento y que se deben retener, brindarles incentivos, desarrollarlos, enriquecer las actividades del puesto; ayudará en la supervivencia de la PyME, su incremento en la competitividad, el crecimiento y estabilidad de las plantillas.

1.2. Recursos Humanos.

Las PyMEs generan un alto número de empleos a nivel nacional y de la misma manera su aportación al PIB es considerable.

Es importante considerar que, en la actualidad la intensidad de la competencia de las empresas ha ido en aumento, en todos los sectores. Si las PyMEs desean seguir siendo rentables y continuar creciendo, deben incrementar su nivel de competitividad y encontrar aspectos diferenciadores.

Los siguientes autores han considerado la participación del área de Recursos Humanos como un factor diferenciador en la supervivencia de la PyME:

López, Tricás y Toledano, aborda la definición de Recursos Humanos realizada por McEvoy en 1984: *“como una de las principales causas del fracaso de las PyMEs recae en la mala gestión de los RRHH, a la que con frecuencia no se le da el valor que representa”*, (2012, pág. 21).

Los estudios realizados por Lado y Wilson indican que: *“los Recursos Humanos pueden conducir a un mayor resultado empresarial y ser fuente de ventaja competitiva en sí mismo, porque estos sistemas de prácticas son, a menudo, únicos, difíciles de imitar y se caracterizan por su ambigüedad causal”* (1994, en Martín, 2011).

Lo expuesto por Delery y Doty, evidencian que las prácticas de recursos humanos: *“pueden mejorar el desempeño de la empresa cuando están internamente alineadas y orientadas a favorecer comportamientos que permitan alcanzar una determinada ventaja competitiva”* (en Martín, 2011).

Martín (2011), también hace referencia a la definición de Wright de 2001: *“Las empresas pueden crear y mantener competencias basadas en sus empleados a través de las prácticas de recursos humanos”*.

Por su parte Chiavenato (2011); considera que:

El área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa, la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.

A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización.

Alfaro (2012), indica que para alcanzar los objetivos de las organizaciones se requiere de personal de diversa índole o clase, es decir, nivel operativo, personal de apoyo, administrativo y directivo. Por lo tanto, la labor de recursos humanos es dotar a la organización de personal competente para su éxito en este sentido lo define de la siguiente manera:

Un departamento de recursos humanos planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación de personal de remuneración, de capacitación y desarrollo, mantiene las políticas de personal, actual, como enlace entre la organización, los trabajadores y el gobierno, coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de área en asuntos de personal (pág. 21).

Grados (2013), refiere que, para hablar propiamente de una organización, se debe de tomar en cuenta diversos aspectos que son de suma importancia:

- a) El concepto que sustenta la idea de la organización, el cual implica la coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua.
- b) El concepto de organización implica la coordinación de actividades para alcanzar objetivos comunes.
- c) Al efectuarse la coordinación de actividades, debe de considerarse la división del trabajo.
- d) Se necesita una jerarquización de la autoridad, para coordinar a los individuos.
- e) La organización se refiere siempre a estructurar funciones.

Considerando a los autores anteriores, el área de Recursos Humanos, tiene la capacidad de ser un factor diferenciador en el incremento de la competitividad de las empresas, consiguiéndolo a través de la alineación de sus diferentes procesos que contribuyan en el desarrollo de habilidades de los empleados de manera única.

1.2.1. El rol de Recursos Humanos en la PyME.

El talento de los empleados es uno de los activos intangibles más importantes de las empresas en general.

La PyME debe contar con procesos, medios y herramientas adecuadas para reclutar y seleccionar al talento que le permita alcanzar sus objetivos, a la vez debe definir las metas, que deberá alcanzar el empleado y por las que será evaluado, la herramienta de evaluación seleccionada debe ser un medio para encontrar a los empleados talentosos, para que en el momento en que sean encontrados, se puedan definir las estrategias para asegurar su retención; que serán los medios por los cuales se procura generar permanencia en la empresa, evitando la partida de estos empleados talentosos.

Muchas PyME en la actualidad, carecen de procesos que les permitan definir el personal que necesitan, los medios por los cuales se buscara, la forma en que se evaluara al candidato, los elementos para determinar si tiene talento y cuáles serán las acciones que estén dispuestos a emprender para retenerlos y evitar su salida. Para este trabajo se deberá entender por los conceptos de; “reclutamiento y selección”, “evaluación del desempeño” y “retención de personal y de desarrollo del personal” lo siguiente:

- **Reclutamiento y Selección:** *“es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”* (Chiavenato, 2011, pág. 128).
- **Evaluación del desempeño:** *“una apreciación sistémica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda*

evaluación para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011, pág. 202).

- **Retención del personal:** Es la práctica con la cual una organización procura mantener el talento de las personas que trabajan en ella; esta práctica que guía a organizaciones de todo tipo es utilizada ya sea por motivos metodológicos, o simplemente porque existe la necesidad y se calculan cualitativa o cuantitativamente los costos de que un empleado que conoce y aporta a la organización puede retirarse para una mejor oferta laboral. Es donde las empresas deben poner especial énfasis con el fin de realizar prácticas de retención que sean exitosas (Espinosa y Marín, 2014).
- **Los manuales de procedimientos:** *“son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las actividades administrativas; además facilitan la actuación de los empleados que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones” (Gómez, 2007).*

1.2.2. Beneficios de contar con procesos en el área de Recursos Humanos.

Los manuales de procedimientos aplicados al área de Recursos Humanos en la PyME; ayudan a entender las funciones de una manera clara y sencilla, facilitan el aprendizaje del personal, además de orientar sobre el alcance de sus actividades (Machado, De Miguel, y Marrero, 2011).

Esto ayuda a la PyME a generar un estándar de calidad, documenta las actividades, determina de forma seriada y lógica los pasos a realizar, se tienen formatos para registrar el resultado, se define un responsable para la realización de las entrevistas, el tiempo que tomará cubrir la posición, el costo del proceso, la cantidad de candidatos que se deben presentar, la calidad (la experiencia, escolaridad, etc...), el seguimiento posterior (la evaluación periódica); los beneficios en su aplicación dentro del área de Recursos Humanos se pueden ver reflejados en los procesos de:

Reclutamiento y Selección.

- Definir valores asociados a la marca.
- Define el perfil del personal.
- Los medios por los cuales se captará al talento.
- El tipo de entrevista y respuestas esperadas.
- Las evaluaciones psicométricas.
- Las evaluaciones técnicas.
- Los tiempos de contratación.
- Incentivos personales.
- Generar una marca atractiva.

Evaluación del personal.

- Se determinan los objetivos de acuerdo al perfil del puesto.
- Se enuncia el valor de las actividades, así como estándar esperado de desempeño.
- Se define la periodicidad de la evaluación.
- El empleado conoce las actividades con las que será evaluado.
- Puede mejorar su desempeño de acuerdo a la retroalimentación recibida en la evaluación.
- Ayuda en la identificación del talento.

Retención y Desarrollo del Talento.

- Por medio de las evaluaciones de desempeño identificamos a los empleados talentosos.
- Se otorgan incentivos no económicos para retener al personal.
- Define cursos de capacitación para desarrollar al empleado.
- Crear programas de reconocimiento.
- Se motiva al empleado talentoso.
- Definir políticas salariales y de incentivos personales.

El área de Recursos Humanos debe ser considerada como un aliado importante en el establecimiento de procesos para la gestión adecuada del personal, que permitirá encontrar y seleccionar al talento más adecuado, determinar los objetivos que deberá alcanzar, la forma en que serán evaluados, identificar y retener al personal talentoso.

Al establecer procesos delimitamos el alcance de cada una de las actividades, brindando un orden y secuencia al área de Recursos Humanos, aportando al incremento de la competitividad de la PyME, por medio de una gestión adecuada del personal.

Capítulo 2 EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.

El reclutamiento y selección del personal es un proceso relevante dentro de la gestión del área de Recursos Humanos, el cuidado en su ejecución permite atraer y seleccionar al personal adecuado para realizar las actividades, debido a que contaremos con una descripción de las necesidades que tiene la empresa, las actividades que va a realizar, su nivel de responsabilidad y su ubicación en el organigrama de la compañía.

Algunos autores se expresan sobre el Reclutamiento y Selección de personal de la siguiente forma:

En Pérez (2017), aborda la definición realizada por Hatum en 2011: *“El talento se ha convertido en una cuestión organizacional que concierne a la alta dirección, a los gerentes de línea, y al área de recursos humanos por igual. Todos están involucrados en la gestión de talento”* (pág. 24).

Por su parte Alfaro (2012), lo define como un proceso que tiene como objetivo: *“hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante”* (pág. 76).

Grados (2013), lo considera como: *“La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa”*, contemplando los siguientes aspectos (pág. 225):

- Experiencia Laboral.
- Trayectoria Académica.
- Aspectos Psicológicos.

Mientras que Ruano (2014) lo describe como:

Un proceso mediante el cual la empresa atrae candidatos cualificados y/o que tengan el perfil adecuado para llegar a cubrir los puestos vacantes. El número de candidatos debe ser el suficiente para que en las fases siguientes se pueda elegir entre los mismos a los candidatos idóneos; pero este número de candidatos va a depender del puesto o los puestos vacantes, es decir, de las necesidades concretas de la organización (pág. 8).

En Hoare y Leigh (2014), mencionan 3 objetivos de implementar la gestión de talento indicando los siguientes beneficios:

- Constituye el medio de alcanzar altos niveles de desempeño.
- Proporciona a las compañías una ventaja competitiva difícil de emular.
- Les permite adaptarse fácilmente, sobre todo en épocas de turbulencia.

Los autores anteriores consideran que la importancia del reclutamiento, ofrece una ventaja competitiva, al realizarse de manera correcta su ejecución, por lo cual este es un proceso estratégico para la empresa, debido a que podemos captar el talento desde el inicio del proceso y poder adecuarlo a las necesidades que tiene la PyME en el presente con la posibilidad de poder brindarle un desarrollado en el futuro.

2.1. Generalidades y proceso.

El Proceso de Reclutamiento y Selección tiene como finalidad atraer a los candidatos potenciales (aquellos que reúnen aspectos como: conocimientos, habilidades, experiencia, nivel educativo, competencias emocionales, etc...), en palabras de Chiavenato (2011) se define como: *“la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización”* (pág. 128).

Para poder ejecutarlo, es necesario haber realizado previamente un análisis y descripción del puesto. La empresa buscará los medios adecuados para difundir la

vacante, los cuales pueden ser el reclutamiento interno (recomendados, posteo interno), o externos (universidades, bolsas de empleo, agencias).

Posteriormente se realizará la entrevista con aquellos candidatos que se consideren viables, para ello se definirá con antelación el tipo de entrevista que se realizará y las preguntas que debe contestar el candidato para demostrar que posee los conocimientos, experiencia y actitudes que está solicitando la PyME, a través de estas acciones, podremos tener una estructura dentro de la entrevista y podremos comparar las respuestas de cada uno de los candidatos.

Los candidatos que muestren las habilidades, conocimiento y experiencia, más compatibles con el puesto solicitado, se les aplicaran evaluaciones psicométricas y técnicas con el fin de validar el nivel de conocimiento y actitudes que poseen.

Al tener, las entrevistas, las evaluaciones técnicas y psicométricas, el personal responsable de realizar el reclutamiento y selección del personal, podrá contrastar la información, con el personal que solicita la vacante, al tener los elementos suficientes para poder tomar la decisión de contratar al candidato con el perfil más adecuado al puesto ofertado.

El último paso es dar a conocer al candidato seleccionado la noticia, indicarle condiciones de contratación, documentos de contratación, fecha de ingreso, a la vez que se da a conocer a las áreas involucradas, la fecha de ingreso para que se pueda coordinar equipos electrónicos, cuentas de correo, uniformes y procesos de capacitación que se requieran. También es importante indicar que se debe mandar una carta de agradecimiento a los candidatos no seleccionados, explicando de ser posible los motivos por los cuales no se avanzó con ellos, en forma de retroalimentación.

Dentro de su análisis Alfaro (2012), entiende que todas las organizaciones, captan personal de manera distinta, dependiente de su valoración, es decir, depende de

sus fines, de su ambiente interno, de su prestigio en la comunidad y de otras circunstancias, lo cual significa un punto de partida simple pero vital en la consideración del tipo de personas que pueden sentirse atraídas hacia la organización.

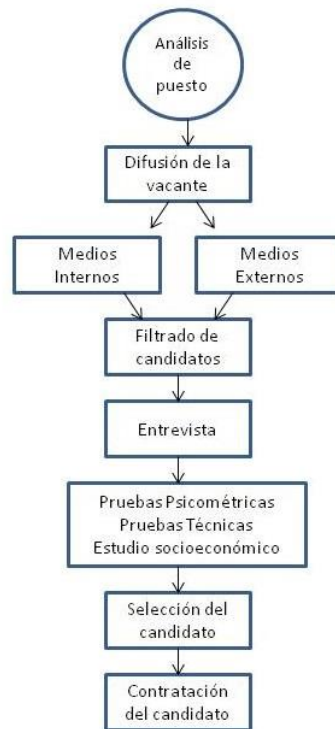


Figura 1. Proceso de Reclutamiento

Como podemos observar en la Figura 1 el Reclutamiento y Selección es un proceso complejo que requiere del establecimiento de una serie de tareas que permitan evaluar de manera estandarizada a todos los candidatos que aplican a una vacante, con el fin de permitir a la empresa determinar la mejor opción, para continuar siendo competitiva; dentro de este proceso, se deben considerar los objetivos que integrarán la evaluación de su desempeño y las opciones de desarrollo en el supuesto de identificarlo como un empleado talentoso.

2.2. La elaboración del perfil del puesto.

La elaboración del perfil de puesto es el inicio del proceso de reclutamiento, en este paso el jefe directo, junto con el personal de recursos humanos, se encargan de definir los siguientes aspectos (Yerena, 2016):

- **Actividades:** Es lo que deberá de realizar dentro de su puesto, las cuales se pueden dividir como diarias, semanales y eventuales.
- **Responsabilidades:** Son aquellas actividades por las cuales se medirá su desempeño, como pueden ser (volumen de ventas, coordinación del personal, entrega de reportes en determinada fecha, etc...).
- **Lugar en el organigrama:** Significa indicar el nivel que ocupará dentro del organigrama, el cual ayuda a saber, a que área pertenece, quien es su jefe inmediato y si tiene compañeros o personal a su cargo.
- **Experiencia:** Nos indica el tiempo que debe tener la persona, realizando las actividades, con las responsabilidades e incluso laborando dentro del ramo solicitado.
- **Competencias:** Son aquellas habilidades que debe poseer la persona, ya sea en la realización de una actividad o en una actitud (trabajo en equipo, presión, comunicación, atención al cliente).
- **Nivel de estudios:** Es el nivel de preparación que debe tener el candidato, esto va de acuerdo al tipo de posición que se busque, ya sea personal operativo, administrativo, gerencial o directivo.
- **Ubicación física:** Es el espacio donde se ubicará a la persona dentro de la PyME.
- **Remuneración y Horarios:** Es el sueldo que percibirá el candidato al ser contratado, las prestaciones de ley y superiores (en caso de tener), además de los horarios y días que deberá cubrir.

Cada una de las actividades anteriores, ayudan a entender la necesidad de la posición y cómo será la interrelación con sus compañeros y áreas de un nuevo elemento dentro de la PyME. Este perfil se puede realizar ya sea en una posición de nueva creación o actualizando en una ya existente.

Algunos autores denotan la importancia que tiene el realizar el perfil del puesto:

Yerena (2016), nos señala la definición de Alles en 2006, es: *“una posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo”*.

Por su parte Sherman (2001, en Yerena 2016), señala que: *“es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”*.

Lo expuesto por Pereda y Berrocal (en Yerena, 2016), lo refieren a: *“los objetivos, actividades y área de responsabilidad que debe asumir la persona que lo ocupe, para contribuir a la consecución de los objetivos de la organización de los plazos fijados”* y determinan:

- a) Las actividades, que el ocupante del puesto deberá llevar a cabo contribuyen a que la organización alcance sus objetivos.
- b) Las competencias que deberá poseer el ocupante del puesto para la correcta realización de las actividades incluidas en el mismo y la asunción de las responsabilidades encomendadas.
- c) La retribución: que percibirá el ocupante, estará definida por el puesto desempeñado y por el valor relativo que este tiene para la organización, el cual se determina en función de las contribuciones que realiza dentro de su puesto de trabajo y los objetivos alcanzados.
- d) El contexto Físico, el lugar de trabajo, iluminación, ruido, temperatura.
- e) El contexto social, el tipo y el nivel de las relaciones que deberá mantener su ocupante con otros puestos.
- f) El contexto organizativo, filosofía, cultura y valores.

Como podemos observar la elaboración del perfil de puesto es el inicio del proceso de Reclutamiento y Selección del personal, su correcta elaboración nos permite atraer y perfilar candidatos que cubran los requerimientos de la empresa, para poder seleccionar a aquellos que van a ser capaces de alcanzar los objetivos.

2.2.1. Diseño de puestos.

Cuando hablamos de diseño de puestos, debemos considerar aspectos diferentes a la elaboración del perfil del puesto, ya que dentro del primero estaremos considerando, las funciones de las cuales será responsable, el tipo de reportes que debe realizar, el nivel jerárquico y su ubicación dentro del organigrama de la PyME, en otras palabras se debe considerar el diseño de los puestos como los aspectos internos que tiene posición, y los requerimientos externos que debe satisfacer para la organización.

En palabras de Chiavenato (2011); el diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante (pág. 172).

En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Como lo explica Chiavenato (2011), el diseño de puestos se orienta a determinar las formas en que se realizara la actividad, definiendo el contenido, los métodos, las responsabilidades y el grado de autoridad, buscando asegurar las necesidades

tecnológicas, sobre el uso y conocimiento de la software y hardware, de la organización, la interacción con cada uno de sus compañeros y las necesidades de los clientes.

2.2.2. Análisis de puestos.

Como hemos podido revisar el objetivo de la elaboración del perfil del puesto, es describir las actividades que realizara el empleado y el diseño de puesto son las funciones y la interrelación que tendrá dentro de la PyME. Por su parte el análisis de puestos, determina las relaciones y los procesos de los que será responsable, a continuación, los siguientes autores describen su relevancia en el proceso de selección:

Dessler (2009), nos indica que: *“el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos”* (pág. 126).

Cervantes (2014), hace énfasis en la definición realizada por Reyes en 2008 como: *“una necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de estas, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace”*.

En palabras de Dessler (2009), podemos indicar que el análisis de puestos, definirá la forma de proporcionar la información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos (Dessler, 2009, pág. 126):

- Actividades laborales. Se recaba la información acerca de las actividades donde se indica; cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.
- Conductas humanas. Son aquellos datos sobre las exigencias que tendrá el trabajo y las actitudes deseables del candidato.

- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo. Es la información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados y los servicios prestados.
- Estándares de desempeño. Son aquellos términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea.
- Contexto del puesto. Incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional. También se podría anotar información relativa a los incentivos.
- Requisitos humanos. Se refiere a la información sobre los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses).

El análisis de puestos, tiene diferencias, contra la elaboración del perfil y el diseño de puestos, complementando cada uno la construcción de un perfil mucho más integral, que permite entender que habilidades, experiencia, conocimientos, conductas, actividades, reportes, ubicación en el organigrama, ocupará el candidato que será seleccionado por la PyME.

2.3. Los medios de reclutamiento del personal.

Son los medios a través de los cuales se busca difundir la vacante con el objetivo de captar la atención de los candidatos viables; los medios que se pueden usar son:

Interno

Son los medios internos que posee la empresa, para poder difundir las vacantes.

Para Grados (2013) la primera fuente que debe explotarse es la propia organización (fuentes internas).

Algunos de los medios de reclutamiento interno son los siguientes:

- **Recomendados:** Son personal como su nombre lo dice recomendado por trabajadores de la empresa, los cuales difunden las vacantes entre sus conocidos, amigos y familiares.
- **Intranet:** Por este medio se dan a conocer las vacantes que posee la empresa, a través de la intranet de la empresa, la cual puede llegar no solo a la ubicación física de la vacante, también a otras sedes de la misma, permitiendo ampliar su alcance.
- **Postulación Interna:** Son aquellas vacantes en las cuales el personal que ya labora dentro de la empresa, participa ya sea para obtener una promoción o cambiar a un área que le resulte más atractiva.
- **Archivo o Cartera de personal:** Son las solicitudes de anteriores procesos que ha tenido la empresa para determinada vacante y que se mantienen dentro del archivo de candidatos viables.

Externos

Son los medios ajenos a la empresa de acuerdo a Grados (2013):

- **Instituciones educativas:** Son las instituciones de nivel medio o superior, que albergan una determinada licenciatura, ingeniería, o carrera técnica que está solicitando la empresa.
- **Asociaciones de profesionistas:** Son las organizaciones de profesionistas dedicados a determinada área como por ejemplo (Colegio de Contadores, Colegio de Arquitectos, etc...).
- **Agencia de reclutamiento:** Son empresas especializadas en la búsqueda de personal de diferente nivel, (operativo, administrativo o gerencial).
- **Medios Impresos:** Hablamos de periódicos, volantes, hawaianas, donde se publican las vacantes y se describen las actividades solicitadas por la

empresa, el costo puede variar de acuerdo al tamaño, uso de colores, tiraje o día en que se haga la publicación.

- Radio y Televisión: Son medios que tienen gran alcance, su costo puede ser mucho mayor si se usan cadenas nacionales, aunque puede reducirse de usarse cadenas locales.
- Grupos de intercambios: Son reuniones que se dan cada determinado periodo de tiempo, en el cual empresas de un mismo giro o varios, se reúnen para intercambiar perfiles de candidato.
- Sitios Web: Son páginas especializadas para la publicación de vacantes, su costo puede ser desde alto hasta gratuito, dependiente de la página, la cantidad de candidatos potenciales inscritos, es un medio práctico, debido al alcance que tiene.
- Redes Sociales: Son medios a los cuales acuden muchas personas para interactuar con otras, se pueden usar foros especializados para difundir las vacantes, y dependerá de la cantidad de personas inscritas dentro de la red social, para incrementar las posibilidades de éxito.

Ambos medios contribuyen a fortalecer el proceso de selección, su uso dependerá del perfil que se requiera, atrayendo a candidatos que posiblemente de usar un solo medio, quedarían excluidos al no obtener la información a tiempo.

2.4. El proceso de entrevista.

La entrevista es una serie de preguntas orales, que se le realizan al candidato abordando diferentes aspectos de su vida laboral (experiencia dentro del puesto, actividades realizadas, tipo de reportes que generaba, conocimientos en tecnología, experiencia dentro del sector, logros, estándares de calidad, etc..) y personal (distancia al lugar de trabajo, estructura familiar, requerimientos económicos, estudios, hobbies).

A continuación, los siguientes autores nos indican la relevancia del proceso de entrevista:

Cervantes (2014), plantea que la entrevista descrita por Alles en 2011, que es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Dessler (2009), lo describe como *“un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales”* (pág. 254).

De acuerdo a Ernst y Young (en Ruiz, 2013), nos indican que la entrevista es posiblemente el método de selección por excelencia. Una de sus definiciones la señala como *“una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje”*.

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.

La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc.

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber Chiavenato (2011):

1. Preparación de la entrevista: en esta etapa se definen objetivos, tipo de entrevista (estructurada o libre), se obtiene la mayor información referente al puesto.
2. Ambiente: se define el lugar (ambiente físico); y también el trato del entrevistador hacia el entrevistado (ambiente psicológico).
3. Desarrollo de la entrevista: es el proceso en el cual hay un intercambio de información entre el entrevistador, él cual realiza de preguntas y va

elaborando otras de acuerdo a la retroalimentación realizada por el entrevistado.

4. Cierre de la entrevista: es el momento en el cual el entrevistador, cierra el intercambio de preguntas, dando también información sobre la vacante, las condiciones laborales y pasos a seguir dentro del proceso.
5. Evaluación del candidato: Al concluir la entrevista se revisan las anotaciones realizadas, o los formatos llenados y se contrasta con los otros candidatos que están participando dentro del proceso. Se puede tomar una decisión sin que esta sea definitiva.

Como lo comenta Chiavenato (2011), el proceso de entrevista se debe de cuidar, con el fin de generar una mayor confianza en el candidato y lograr obtener mayor información sobre cada uno de los aspectos que estemos evaluando.

2.5. Las evaluaciones psicométricas.

Posterior a la realización de la entrevista del candidato, el personal de recursos humanos, debe realizar las evaluaciones psicométricas, las cuales ayudan a validar las conductas mostradas durante la entrevista, predecir aquellas conductas futuras, entender cómo será su relación con otras personas, como se manejará en momentos de estrés, el estilo de liderazgo que tendrá, el coeficiente intelectual y los aspectos que deberemos cuidar en su desempeño y relación con otros. Esto por mencionar solo algunos beneficios que nos aporta las evaluaciones psicométricas, se puede realizar a lápiz y papel o por medio de una computadora.

Los siguientes autores nos profundizan en la explicación de las pruebas psicométricas:

Como indica Kaplan y Saccuzzo (en Ruiz 2013), las pruebas psicométricas son instrumentos o técnicas de medición del comportamiento que sirven para entender y predecir la conducta. Dichas pruebas contienen reactivos que son el estímulo específico al que responde la persona evaluada.

El término *test* designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. (Chiavenato, 2011).

Mientras que Ruano (2014), nos indica que es:

Un proceso en el que, con el uso de instrumentos evaluativos, se toma la decisión de qué candidatos, de todos los reclutados, son los idóneos, para cubrir los puestos vacantes por sus cualidades, personalidad, aspiraciones e intereses. Si fuere un único puesto, sólo se elegiría a un candidato con la selección. En definitiva, la selección es un medio para lograr el objetivo de encontrar a aquel candidato idóneo para la organización (pág. 9).

La selección es muy importante. Iniciaremos con la aplicación de pruebas. “*Una prueba es básicamente una muestra de la conducta de una persona*”. (Dessler, 2009, pág. 211).

Como podemos observar la gama de aspectos que puede evaluar una prueba psicométrica es amplia, siendo algunos de los principales tipos de evaluación:

- Inventarios de personalidad.
- Inteligencia emocional.
- Coeficiente Intelectual.
- Pruebas cognitivas.
- Ventas.
- Aptitudes.

Como los indican los diferentes autores, las evaluaciones psicométricas, ayudan a validar diferentes aspectos en la conducta que manifiesta el candidato y a su vez nos permite tratar de predecir cómo se desarrollará con nosotros en el futuro.

2.6. Las evaluaciones técnicas.

Las evaluaciones técnicas, son pruebas de conocimientos y habilidades con el fin de medir el nivel de conocimiento o destreza que se tiene sobre determinada función, máquina, tecnología; sirven como complemento a la información obtenida dentro de la entrevista y las evaluaciones psicométricas, ya que a diferencia de la primera que puede incurrir en temas subjetivos, las evaluaciones técnicas nos permiten medir de manera más objetiva el desempeño del candidato sobre una tarea que realizará normalmente en su trabajo diario.

Pérez (2017) lo define como: *“aquellas donde se mide el conocimiento o capacidades del candidato con respecto a lo que necesitará para desempeñar el puesto”* (pág. 33).

De acuerdo a Chiavenato (2011), las pruebas de conocimientos y capacidades, se clasifican de la siguiente manera:

1. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas:

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales.
- Escritas: Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- Realización: Son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo.

2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos:

- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

3. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas:
- Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas.
 - Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Los tipos principales de estas pruebas son:
 - Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
 - Llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).
 - Opción múltiple (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).

Chiavenato (2011), describe los diferentes aspectos que abarcan las pruebas técnicas, es responsabilidad del jefe directo determinar que conocimientos técnicos desea evaluar dentro del proceso de selección, y es responsabilidad del área de Recursos Humanos, asesorar al jefe inmediato sobre los alcances de la evaluación y ayudar a la construcción de un instrumento que mida de manera efectiva el conocimiento o habilidad que se está solicitando.

2.6.1. El resultado, la selección y su contratación.

Posterior a las entrevistas realizadas, evaluaciones psicométricas y técnicas, se tendrán los elementos suficientes para poder tomar la decisión de seleccionar al mejor candidato de acuerdo a los resultados obtenidos. Al momento de realizarlo, se debe comunicar al candidato seleccionado la noticia, indicarle la propuesta económica, paquete de prestaciones, los documentos que se necesitan para avanzar a su contratación y la fecha de ingreso.

De acuerdo a Richino, y Olleros (en Ruiz, 2013), al abordar el proceso de contratación, se debe tener en cuenta los siguientes alcances:

El ofrecimiento del puesto corresponde al momento en que el candidato superó todo el proceso de selección. Se sugiere brindar un espacio al candidato para hacer formalmente el ofrecimiento del puesto y posteriormente la firma de su contrato. De la misma forma, y como se sabe que se escogió entre otros participantes, es recomendable notificar a los rechazados el cubrimiento de la vacante, como un gesto altamente profesional y para mantener la relación laboral, ya que en algún otro momento quizá, podamos retomarlos para un nuevo proceso de selección.

2.7. Los beneficios del reclutamiento de personal.

El reclutamiento y selección de personal debe contar con un proceso adecuado a la vacante y a la empresa, ya que en palabras de Dessler (2009) *“La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales”* (pág. 210).

1. **Desempeño:** el desempeño siempre depende en parte de sus subordinados. Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.
2. **Costo:** es importante porque es costoso reclutar y contratar empleados. Incluso la contratación y capacitación de un empleado de mostrador puede implicar uso de medios, evaluaciones, capacitación y tiempo de supervisión. El costo total de contratación de un gerente fácilmente podría ser 10 veces mayor, una vez que se suman todos los costos; tiempo de entrevistas, verificación de referencias, así como los gastos de viaje y transportación.
3. **Obligaciones Legales:** es importante porque una contratación incompetente tiene dos implicaciones legales. En primer lugar, las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección no

discriminatorios para los grupos protegidos. En segundo, los tribunales considerarán que el patrón tiene responsabilidad legal cuando los empleados con antecedentes penales u otros problemas similares aprovechan el acceso a las casas de los clientes (o situaciones similares) para cometer delitos.

Como lo indica el Dessler (2009) los beneficios de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal contribuyen a la empresa de la siguiente manera:

- Reducción de la rotación.
- Desarrollo del personal.
- Mayor capacidad de adaptación.
- Se define una estructura y tiempos de reclutamiento.
- Disminución del sesgo en el proceso de reclutamiento.
- Va a crecer en la empresa.
- Control de costos.
- Apego a un proceso.

Estos beneficios ayudan a la PyME a mantener un clima laboral sano, competitividad, contar con un proceso establecido que ayude a la creación o actualización de los perfiles, asignar al personal responsable para su ejecución, determinando tipo de entrevista y aspectos que se deberán evaluar, como también el uso de evaluaciones psicométricas y técnicas, que fortalezcan el proceso y brinden los elementos necesarios para poder incorporar al elemento que cubra de mejor manera las necesidades actuales, contribuyendo con su trabajo al desarrollo y alcance de objetivos de su organización.

Se debe considerar que las PyME tienen diferentes prioridades al momento de reclutar y seleccionar al personal, por lo cual establecerán su proceso, de la manera que se satisfagan mejor sus necesidades.

Capítulo 3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA EN LA RETENCIÓN DEL EMPLEADO.

Las PyMEs necesitan contar con instrumentos para evaluar el desempeño del personal, y medir el alcance de los objetivos en relación a los determinados en un principio de manera periódica. Por medio de las evaluaciones de desempeño se puede definir un estándar para la realización de las actividades, el cual deben tener por objetivo de alcanzar los empleados, usando mediciones de tiempo, calidad, cantidad y costo. Uno de los principales beneficios que atrae es poder identificar a los empleados talentosos y generar planes de retención. Los siguientes autores, definen la evaluación de desempeño de la siguiente forma:

De acuerdo a Cascio 2006 (en Rodríguez y Murillo, 2016), las PyMEs deberían integrar las “evaluaciones de desempeño” dentro de su proceso de gestión de la administración del talento. Ya que resultado obtenido por los empleados dentro de cada una de las evaluaciones realizadas en el año tiene una clara relación sobre la validez de considerarlo un talento o no.

Por su parte Björkman (2010). Nos indica, al integrar la información de las evaluaciones de desempeño, podemos tener un panorama de que empleados deben ser incluidos dentro del *pool* de talento; esta decisión se da en reuniones de evaluación del talento. En dichas reuniones, los directores de área y jefes directos, con el apoyo del área de recursos humanos, realizan una evaluación tanto de los datos de valoración del rendimiento disponibles sobre los candidatos como de su potencial futuro previsto.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Sherman (en Yerena, 2016), nos indica que la evaluación del desempeño, es uno de los instrumentos más versátiles que se tienen a disposición. Así pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como el empleado cuyo desempeño es evaluado.

1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Marqueira y Bruque (2014), mencionan que debe contener la creación de la evaluación del desempeño, citados en Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008, son los siguientes:

- Cumplimiento de objetivos: siendo un indicativo de la generación de valor de los empleados que suele estar vinculada a los sistemas de revisión salarial y de incentivos, siendo esta una potente herramienta para identificar y medir el talento en una empresa.
- Actitudes y Valores: Son intrínsecos de cada individuo y su desarrollo no es tan evidente como suele ser los técnicos, ya que deben internalizarse en el personal lo cual ayuda a alinear los valores de la empresa y personal incrementando el sentido de pertenencia y las aportaciones en sentido de creatividad y mejora.
- Asignación de proyectos: Nos dan la oportunidad de conocer el desempeño de nuestro talento en una situación con condiciones diferentes a las usuales, ya sea porque debe integrar esfuerzos con otras áreas de la empresa, liderar un proyecto, negociar con proveedores o personal o incluso realizar una reingeniería de un proceso.

La evaluación de desempeño ayuda a evaluar el alcance de los objetivos, los resultados de un proyecto, las actitudes, los valores, identificar fortalezas en los empleados, generar planes de ayuda para mejorar su desempeño, además de identificar al personal con talento, y poder dar seguimiento a sus avances en cada

periodo de evaluación. Integrar este tipo instrumentos de evaluación ayuda a la PyME a mantener el estándar de calidad e identificar a los empleados con potencial.

3.1. Generalidades y definición.

La evaluación de desempeño es un instrumento que tiene como objetivo medir, una serie de estándares productividad de un empleado dentro de su posición de trabajo, para poder realizar ésta tarea se deben definir estos parámetros de medición en forma de tiempo, calidad, cantidad y costo; además de realizarse de manera periódica, para dar seguimiento a los avances en el dominio de cada una de las actividades.

Los siguientes autores, se refieren a la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

Para Aruas (en Yerena, 2016), considera la evaluación como una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. La evaluación de desempeño se auxilia del medio para valorar separadamente, en un periodo de tiempo determinado y con objetividad y facilidad los resultados del trabajo de una persona que influyen en la organización.

Mientras Yerena (2016) hace referencia a la definición de Morales en 2009:

Un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Mientras que para Dessler (2009), evaluar el desempeño:

Significa comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso algún tipo de formulario para calificación. Además, la evaluación del desempeño requiere de una o más sesiones de retroalimentación, en donde se analizan el

desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido (pág. 340).

Por último en el caso de Chiavenato (2011), se refiere a *“la evaluación de desempeño como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencia de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelente y cualidades de una persona”* (pág. 202).

La utilidad de la evaluación de desempeño, es ayudar a medir el alcance de los objetivos; da oportunidad a los empleados de poder conocer sobre que metas están siendo evaluados y generar una comunicación clara entre el jefe y el empleado sobre los resultados que se esperan de él.

3.2. Objetivo de la evaluación del desempeño.

Tiene como finalidad ayudar a revisar el avance de los objetivos de manera periódica, definir los estándares de calidad, ayuda a detectar áreas de oportunidad dentro de la empresa, y generar planes de capacitación, como lo menciona Dessler (2009), son cuatro las razones, por las que se realiza (págs. 339-340):

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones:

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

Por su parte Björkman (2010), también indica las ventajas de realizar la evaluación del desempeño:

- **Fortalecer canales de comunicación:** se brinda un medio para que el personal pueda externar sus opiniones.
- **Se evalúa de manera cuantificable el desempeño:** por medio de evaluación SMART (Specific, Medurable, Achievable, Result-Orient y Time) podemos definir de manera cuantificable y operacional, evitando el sesgo por percepción.
- **El personal sabe qué aspectos nos interesa de su desempeño:** lo cual ayuda a poder moldear aquellas conductas que son deseables para la empresa.
- **Se fomenta la sana competencia:** significa que al saber todo el personal los objetivos sobre los que son medidos también se pueden comparar sus resultados con los de sus compañeros.
- **Definir competencias emocionales:** son los “*Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos*” Lévy- Leboyer (en Bisquerra Alzina y Pérez Escoda, 2007).
- **Supervisión de un tercero:** Permite desarrollar en los empleados una percepción de objetividad ya que nuestro evaluado siempre podrá tener la certeza de que hay una persona además de nuestro jefe inmediato supervisando el proceso y los resultados.
- **Para la empresa y el área de RH:** Ayuda a tener empleados con un alto nivel de formación, capaz de adaptarse a los diferentes cambios para ser asignado a nuevas actividades, haciendo que la estructura sea mucho más horizontal e incluso brindando la oportunidad de que las posiciones jerárquicas se vayan cubriendo por medio del propio personal, ayudando a reducir costos y simplificando la administración.

- **Para el empleado:** Se obtiene un crecimiento sostenido para el empleado lo cual no significa necesariamente que cambie de puesto, pero si mejore su remuneración y obtenga un mayor desarrollo.
- **Integración en los procesos:** Conocer plenamente los procesos ayuda al personal a entender los alcances de su actividad y los estándares de producción o servicio que debe alcanzar.

El uso de la evaluación del personal, permite a la empresa tener un estándar en la medición del desempeño, además de que la evaluación permite contribuir a la PyME en construir canales de comunicación entre el jefe y el subordinado, las áreas que se relacionan con las actividades del empleado, además de contar con el área de RH como un tercero que permite orientar el alcance de las metas, definir procesos, brindar al personal con talento desarrollo de nuevas actividades, en su puesto de trabajo y mantener un nivel de competitividad hacia el exterior.

3.3. Definir competencias clave a evaluar.

Como lo menciona Tejada Fernández y Navío Gámez (2005): *“las competencias sólo son definibles en la acción. Poseer unas capacidades no significa ser competente”* (pág. 3).

Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos; “saber, además no es poseer, es utilizar”.

Tejada Fernández y Navío Gámez (2005), en la actualidad las empresas definen las competencias teniendo en cuenta las siguientes prioridades aspectos que son clave para poder delimitar el proceso de evaluación (pág. 7):

- Poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.

- Descartar funciones y puestos demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo.
- Aportar la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios de los clientes y en las condiciones de mercado.
- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Sustituir las escalas y promociones para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral.
- Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.
- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.
- Aportar mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución.

Una vez establecidos los perfiles, podemos gestionar dicho diferencial de acuerdo a las siguientes líneas de actuación:

- Optimizar y aprovechar las competencias existentes: que implicaría la adecuación organizativa, de las personas a los puestos.
- Captar nuevas competencias que no se disponen o no interesa desarrollar: esto tiene aplicación al proceso de reclutamiento y selección, para nuevas posiciones ya sean de “nueva creación” o por “reemplazo”, en estos casos la empresa ha decidido modificar competencias técnicas, y las competencias emocionales.
- Desarrollar y generar competencias no existentes: que daría pie a la formación, el entrenamiento y el desarrollo personal.
- Compensar la adquisición de competencias: a través de la evaluación del desempeño y la remuneración.

3.3.1. Competencias técnicas.

Son el grado de dominio sobre una tarea la cual puede ser catalogada como básica, genérica o específica, las cuales describimos a continuación:

- Competencias básicas: son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación básica, comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Entre las habilidades que están consideradas son las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información (Chiavenato, 2011, pág. 407).
- Competencias genéricas/conductuales: son asociadas a conductas de diversas actividades en ramas de actividad productivas, que se despliegan y movilizan en los distintos sectores (Baños, 2017, pág. 33).
- Competencias específicas: denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente (Martín, 2011, pág. 253).

Para definir el estándar de competencia técnica debemos ser capaces de explicar, describir y ejemplificar el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo. Un estándar contiene los siguientes elementos:

- Actividades clave: Son las acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.
- Criterios de desempeño: Son los indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
- Conductas asociadas: que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.

- Conocimientos mínimos: que el candidato debe poseer sobre determinadas materias, para ejecutar de manera competente las actividades clave.
- Habilidades cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

3.3.2. Competencias emocionales.

Su función es medir las conductas que tienen los empleados ante determinadas circunstancias y su capacidad de desarrollar esta habilidad dentro de la PyME; se consideran las competencias socio-emocionales propuestas en Bisquerra Alzina y Pérez Escoda (2007), las cuales son:

- **Conciencia emocional:** Capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de un contexto determinado.
- **Regulación emocional:** Capacidad para manejar las emociones de forma apropiada. Supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento; tener buenas estrategias de afrontamiento; capacidad para autogenerarse emociones positivas, etc...
- **Autonomía emocional:** Son un conjunto de características y elementos relacionados con la autogestión personal, entre las que se encuentran la autoestima, actitud positiva ante la vida, responsabilidad, capacidad para analizar críticamente las normas sociales, la capacidad para buscar ayuda y recursos, así como la auto eficacia emocional.
- **Toma de conciencia de los sentimientos:** capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y etiquetarlos.
- **Manejo de los sentimientos:** capacidad para regular los propios sentimientos.
- **Tener en cuenta la perspectiva:** capacidad para percibir con precisión el punto de vista de los demás.

- **Análisis de normas sociales:** capacidad para evaluar críticamente los mensajes sociales, culturales y de los medios, relativos a normas sociales y comportamientos personales.
- **Sentido constructivo del yo (self):** sentirse optimista y potente (*empowered*) al afrontar los retos diarios.
- **Responsabilidad:** intención de implicarse en comportamientos seguros, saludables y éticos.
- **Cuidado:** intención de ser bueno, justo, caritativo y compasivo.
- **Respeto por los demás:** intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.
- **Identificación de problemas:** capacidad para identificar situaciones que requieren la evaluación de posibles riesgos, barreras y recursos, para definir una solución o decisión.
- **Fijar objetivos adaptativos:** capacidad para fijar metas positivas y realistas.
- **Solución de problemas:** capacidad para desarrollar soluciones positivas e informadas a los problemas.
- **Comunicación receptiva:** capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.
- **Comunicación expresiva:** Capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.
- **Cooperación:** Es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pro-sociales, asertividad, etc.
- **Negociación:** Capacidad para resolver conflictos en paz, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.
- **Negativa:** Capacidad para decir “no” claramente y mantenerlo para evitar situaciones en las cuales uno puede verse presionado y demorar la respuesta bajo presión, hasta sentirse adecuadamente preparado.

- **Buscar ayuda:** Capacidad para identificar la necesidad de apoyo y asistencia y acceder a los recursos disponibles apropiados.
- **Competencias para la vida y el bienestar:** Capacidad para adoptar comportamientos apropiados y responsables para afrontar los desafíos diarios de la vida de manera satisfactoria, ya sean privados, profesionales o sociales, así como las situaciones excepcionales con las cuales nos vamos tropezando. Nos permiten organizar nuestra vida de forma sana y equilibrada, facilitándonos experiencias de satisfacción o bienestar.

Se deben incluir dentro de la evaluación del personal, con el objetivo de poder medir su grado de dominio ante situaciones que se presentan dentro de su lugar de trabajo lo cual permite al jefe, a sus compañeros con los que se relaciona y al área de RH, conocer la forma en que se desenvuelven y manifiestan estas competencias.

3.4. La evaluación de desempeño SMART.

La evaluación SMART, es un instrumento utilizado para medir el desempeño del personal, surge debido a la necesidad de un mayor control en la gestión por objetivos, y que los supervisores obtengan una mayor autonomía dentro de su operación, el autor de este modelo es G. T. Doran dentro de su artículo de 1981 en “Management Review” (en Besa, 2018).

SMART es un acrónimo del idioma inglés que significa “inteligente”, se usa como recurso nemotécnico para recordar las principales características que debe tener un objetivo, por tanto, sugiere cinco sencillas normas para su formulación (SMART, 2013):

- **Specific.** (Específico); en la definición de objetivos es esencial detallar y concretar al máximo, de forma que puede ser útil plantearse sub-objetivos que concreten y refuercen el objetivo principal.

Un buen objetivo específico cumplirá la regla de las cinco W inglesas:

- What (¿Qué?): ¿qué quiero conseguir?
 - Why (¿Por qué?): razón, propósito o beneficios de conseguir el objetivo.
 - Who (¿Quién?): ¿a quién aplica?
 - Where (¿Dónde?): identificar el sitio.
 - Which (¿Cuál?): identificar las necesidades y limitaciones.
- **Measurable** (Medible); esta característica es uno de los factores más relevantes en los procesos de mejora continua y calidad. El objetivo debe ajustarse a criterios de medición factibles.

Un objetivo medible deberá poder contestar estas preguntas:

- ¿Cuánto? Aplicado a cantidad, tiempo, intervenciones.
 - ¿Quiénes?
 - ¿Cómo sabré cuando está conseguido?
- **Achievable** (Alcanzable); los objetivos tienen que ajustarse a la realidad de la persona y de su entorno, de forma que sean retadores, pero sin unas expectativas poco realistas. Si usted desea alcanzar su objetivo, debe asumir su situación actual, conociendo el talento y las limitaciones existentes.

Para este punto la forma de plantear la pregunta sería:

- ¿Cómo he de conseguir alcanzar el objetivo?
- **Result-oriented / Relevant** (Orientado a resultados/Relevante); plantee el objetivo en función del resultado a conseguir, estableciéndolo en positivo. Si desea marcar una meta, es importante que al poner consciencia en ella suponga un resultado deseado, no algo desechable.

Un objetivo bien planteado debe contestar “sí” a estas 5 preguntas:

- ¿Vale la pena el objetivo?
 - ¿Es el momento adecuado?
 - ¿Es coherente con los demás objetivos y necesidades?
 - ¿Es la persona adecuada?
 - ¿Es aceptable para corregir el desempeño?
- **Time-limited** (Fecha límite de ejecución); Time-bound (con plazos de tiempo marcados): se debe establecer un plazo de tiempo para el alcance de los objetivos. Es muy importante marcar todos los plazos para facilitar el proceso:
 - ¿Cuándo?
 - ¿Qué puedo hacer en 6 meses?
 - ¿Qué puedo hacer en 6 semanas?
 - ¿Qué puedo hacer hoy?

De acuerdo a López y Ruiz (2012), las evaluaciones SMART: “resultan de utilidad en un contexto como el actual, dominado por ajustes presupuestarios y por la necesidad de extremar la eficiencia de los servicios” (pág. 142).

Para implementar un proceso de evaluación SMART, se deben definir las actividades que realizaran el empleado y la manera en que vamos a medir el alcance de cada uno de los objetivos integrándolas en 4 factores:

- Calidad (son las cualidades y propiedades que debe tener).
- Cantidad (el volumen, lo que se puede contar o mesurar).
- Costo (el valor económico que se invierte o ahorra).
- Tiempo (es el periodo determinado en la realización de una acción).

La evaluación SMART ayuda a los empleados a entender los objetivos generales de la PyME y poder alinearlas con sus objetivos que tienen dentro su puesto, logrando ser medidas de manera periódica; obteniendo como beneficio, conocer el

alcance de las metas, identificar al personal que sobresale en su desempeño (talento) y detectar áreas de oportunidad para su corrección posterior.

Los resultados de la evaluación deberán ser analizados por el supervisor, el director del área y personal de Recursos Humanos, con el objetivo de identificar a los empleados talentosos, y generar estrategias para su retención dentro de la PyME.

3.5. Análisis de resultados y la detección del personal clave.

Al concluir la evaluación de desempeño del personal, se deben analizar los resultados, con el fin de determinar el plan de acción a seguir con cada uno de los empleados, las áreas y establecer nuevos objetivos para la PyME. Al conocer las fortalezas y áreas oportunidad de cada uno de los empleados, podemos establecer programas de capacitación además de identificar a los empleados talentosos y generar planes para su retención.

La responsabilidad de realizar el análisis de los resultados de acuerdo a Dessler (2009), recae en las siguientes personas:

- Supervisor inmediato.
- Evaluación de los pares.
- Comités de evaluación.

Por su parte Walker y Larocco (en Alonso y Garcia-Mulina, 2014), nos indican que el objetivo prioritario de la evaluación del personal, es “la preparación del personal identificado como talento, es decir, el que mayor rendimiento experimenta o del que se espera mejores resultados en el futuro”. Por tanto, debemos enfocarnos en mejorar las capacidades de los individuos talentosos para su mejor empleo dentro de la empresa, con la finalidad de mejorar su contribución a la creación de valor. Es importante considerar la opinión de Björkman (2010), sobre el análisis de los resultados:

Una de las primeras recomendaciones que se deben hacer a las empresas al momento de iniciar el proceso es que sean selectivas, e incluso conservadoras, en sus juicios sobre quién tiene un potencial elevado, porque es preferible infra-pronosticar que, sobre pronosticar el potencial, de un empleado talentoso (pág. 33).

Considerando los elementos anteriores, podemos segmentar el desempeño del personal (ver Tabla 3.), de acuerdo a las calificaciones que hayan alcanzado dentro de la evaluación por medio de una metodología SMART:

RANGO	DESCRIPCION	EXPECTATIVAS DEL OBJETIVO	EXPECTATIVA DE LA COMPETENCIA
5	Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • El logro del objetivo va más allá de las expectativas del puesto. • Éxito extraordinario en logros específicos que son fácilmente identificables y medible. • Supero un importante reto empresarial y también logró otro objetivo retador 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolló o contribuyó a ideas y proyectos de manera significativa y numerosa más allá de lo que se espera del puesto. • Impulsa el cambio dramático y medible de la empresa. • Consistentemente recomienda y desarrolla nuevas ideas exitosas hasta el término de las mismas. • Administra eficientemente todas las asignaciones de forma proactiva y con calidad total. • Demuestra maestría en las habilidades.
4	Por encima de lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Logro con todas las tareas del objetivo (y más), sobre y más allá de las expectativas. • El resultado es sobresaliente de lo que se esperaba 	<ul style="list-style-type: none"> • Excede las expectativas por cantidad y calidad del trabajo finalizado. • Construye a ideas y opiniones valiosas y participa efectivamente en propuesta a soluciones organizacionales.

			<ul style="list-style-type: none"> • Disponible y listo para tomar mayores responsabilidades.
3	De acuerdo a lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Logró con todas las tareas del objetivo eficaz y eficientemente con un alto grado de calidad. Se cumplió 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivamente logra con todas sus responsabilidades diarias en tiempo y eficientemente, a través de un desempeño profesional. • La calidad del trabajo es consistente y confiable. • Administra procesos y proyectos exitosamente y hasta el término de los mismos.
2	Lo esperado con Reservas	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo logrado pero no al nivel de las expectativas actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra falta de experiencia en retos, realizando actividades relativas a su trabajo y asignaciones (calidad en el trabajo o en tiempos de entrega) • Demuestra dificultad en trabajar de manera independiente. • Tiene límites en nuevos proyectos y asignaciones.
1	Debajo de lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo no se cumplió. • Logro muy por debajo de las expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad del trabajo es regular y no cumple con las expectativas. • No cumple con los tiempos de entrega. • Se le dificulta realizar su trabajo y requerimientos diarios.

Tabla 3. Rango de calificaciones alcanzado dentro de la evaluación generada por método SMART.

La evaluación de desempeño del personal, nos ayuda a definir los estándares de calidad, y a poder ubicar dentro de una escala los objetivos alcanzados por cada uno de los elementos de la PyME, ubicando a aquellos que su desempeño no haya resultado dentro de lo esperado 2 (Lo esperado con reservas) y 1 (Por debajo de lo esperado). Mientras que el rango 3 (De acuerdo a lo esperado), ubicaremos a los

empleados que hayan cumplido sus obligaciones, sin que sus actividades y resultados estuvieran por encima.

Por último los rangos 4 (Por encima de lo esperado) y 5 (Excelente), sirven para detectar a los empleados talentosos, su identificación oportuna significa para la PyME la oportunidad de poder generar estrategias para retenerlos y desarrollarlos. Su retención es clave debido a que el nivel de conocimientos obtenidos, experiencia y habilidades, son factores que son difíciles de remplazar, ya que conocen el sistema de la PyME, sus procesos, sus competidores y las ventajas de su producto o servicio sobre otros, situación que impulsa la competitividad de la empresa. Por lo cual podemos considerar que la evaluación se debe realizar en todos los niveles de la organización ya que es una herramienta de mucha utilidad en el crecimiento de la PyME.

Capítulo 4 PROGRAMAS DE DESARROLLO DE EMPLEADOS.

Son un aspecto esencial dentro del proceso de fortalecer la retención y brindar desarrollo a los empleados identificados como talentosos.

Definir los medios de desarrollo del personal, estableciendo medios de capacitación en aspectos técnicos (manejo de software, actualización en su materia, cursos técnicos, etc...), como en aspectos personales (manejo de conflicto, estrategia, gestión de talento, liderazgo...); los cuales vayan alineados a la estrategia de la PyME para su crecimiento y competitividad, ayudando a generar un enriquecimiento del puesto que ocupan los empleados talentosos y beneficiar con un crecimiento sostenido, paralelo al del negocio.

Al establecer un programa de desarrollo, se debe considerar la variedad de opciones atendiendo los objetivos de la PyME y no definir un programa estándar para todo el personal, ya que aunque en el papel puede resultar práctico, también puede terminar eliminando la diversidad en el personal, al no satisfacer las necesidades de todo el talento.

Adicionalmente dentro de este capítulo se abordan los diferentes tipos de incentivos que se pueden brindar a los empleados como son: la flexibilidad de horarios, los programas de reconocimiento, los bonos y los salarios variables.

Por último se abordan las ventajas de fortalecer el contrato psicológico en los empleados de la PyME.

4.1. Generalidades y definición.

Cuando se inicia el proceso de implementar un programa de desarrollo y retención del talento, se deben considerar los objetivos que establecerá la PyME de crecimiento, el rol de cada una de las áreas y la participación de los puestos de trabajo para poder definir los estándares de calidad. Dentro de este proceso, se debe incluir la identificación de los empleados talentosos, definiendo las estrategias para retenerlos (horarios, compensaciones, reconocimientos...) y los medios para desarrollarlos en aspectos técnicos y personales. A continuación, abordaremos las siguientes definiciones realizadas por distintos autores:

Para Björkman (2010), identificar al empleado talentoso dentro de la organización; es conocer y entender cuáles van a ser los retos que la empresa afrontara, en aspectos como:

Decidir si será necesario comunicar a todos los empleados los resultados de la evaluación y quienes son considerados como talento, definir los objetivos a seguir con el fin de contribuir en su permanencia y crecimiento, y la asignación de los *pools* de talentos o la planificación de la sucesión a través de un proceso de promoción (pág. 36).

Por su parte Maqueira y Bruque (2014), considera que se debe hacer hincapié en que la gestión del talento:

Es la capacidad de las personas para poner en práctica sus habilidades con el objetivo de tener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de éstos (pág. 103).

De la misma forma Maqueira y Bruque (2014), indica que los programas de desarrollo de empleados nos da la oportunidad de tener dos opciones para la atracción del talento:

- **Modelo de desarrollo interno del talento:** se caracteriza por una alta capacidad para atraer el talento, sobre todo del talento que presenta un alto potencial de desarrollo. También porque dicho talento es capturado de forma temprana, identificado a nivel interno mediante resultados excelentes en las evaluaciones de desempeño y desarrollado en el largo plazo, inculcando en el nuevo talento una fuerte cohesión de equipo y las características diferenciales que la organización obtiene mediante el trabajo en equipo. Este modelo de gestión lleva asociado una alta retención del talento debido a los lazos emocionales que crea.
- **Modelo de captura externa del talento:** se caracteriza por una alta capacidad para atraer el talento presente, sobre todo debido a muy altas remuneraciones; por una captura del talento en el mercado laboral cuando éste es ya una realidad constatada, en la búsqueda de su aplicación

inmediata, en el muy corto plazo, no siendo objeto de desarrollo ya que la ventaja competitiva se obtiene de la explotación inmediata de dicho talento. La retención del talento es baja, principalmente asociada a la muy alta remuneración y a los resultados operativos de la organización.

Cervantes (2005), considera que se debe desarrollar un tipo distinto de cultura y mentalidad dentro de la empresa ya que lo fundamental es crear una relación de confianza entre directivos y empleados. Esta relación de confianza está basada en la certeza de que cada cual, independientemente del número de horas que esté presente en la oficina, está realizando su trabajo con la misión de cumplir con los objetivos y resultados necesarios para el buen desarrollo del negocio.

4.2. Porque es necesario identificarlos.

La necesidad de la PyME para identificar el talento, radica en poder retener y desarrollar a los empleados que son identificados con capacidades y potencial para poder ser asignados a nuevas actividades y proyectos, ayudando a enriquecer el puesto o brindando la oportunidad de poder acceder a posiciones más altas en jerarquía a medida que la PyME vaya creciendo.

Los siguientes autores consideran necesario identificar al talento realizando las siguientes definiciones:

Chiavenato (2011), lo describe como:

El proceso de retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales (pág. 231).

Por su parte Dessler (2009), considera que: *“identificar al talento: implica empatar las fortalezas y debilidades personales con las oportunidades y amenazas ocupacionales. En otras palabras, el individuo desea conseguir ocupaciones,*

puestos y una carrera adecuada para sus intereses, actitudes, valores y habilidades” (pág. 381).

Como podemos observar, la ventaja de identificar al talento dentro de la PyME, se puede hacer de forma pública reconociendo el buen desempeño del empleado en los objetivos que le han sido encomendados; mientras que también se pueden establecer estrategias, para desarrollar el negocio de acuerdo a las ventajas internas que tengan los empleados.

4.3. Notificar a los empleados identificados como talentosos.

Muchas empresas y las PyMEs entran en la disyuntiva de dar a conocer de manera pública a los empleados de identificados como talento debido al resultado de las evaluaciones dl personal.

Es un tema sensible debido a que, al identificar a un empleado como talento, y hacerlo de conocimiento público, tendría que existir un grado de reconocimiento, como pudiera ser brindar opciones de desarrollo, una mejor compensación, un posible crecimiento o enriquecimiento del puesto actual de empleo, esta situación se debe manejar con cautela en la forma en que se comunica, ya que la noticia puede afectar a otros empleados que nos hayan sido identificados como talento y pierdan motivación, optando por dejar la PyME (Björkman, 2010).

Pero también en caso de no ser reconocido el talento dentro de la PyME, este puede provocar que los empleados se sientan frustrados y no sientan que su trabajo es reconocido de manera adecuada.

Por esta razón se pueden suscitar dos miedos, el primer la falta de reconocimiento y el segundo establecer una falsa expectativa de crecimiento.

Como lo indica, Björkman (2010), sobre el temor de las PyMEs en hacer público al talento identificado:

Mantener a la gente en la sombra sobre sus progresos profesionales con la esperanza de que se quedarán en la empresa es un planteamiento miope, e incluso poco ético. Si aceptamos que las personas se desarrollan al aceptar tareas

exigentes, entonces es muy probable que estos empleados con un alto potencial deban saber que se espera de ellos antes de que asuman este tipo de tareas (págs. 36-37).

Por otro lado; es importante considerar cuáles serán las acciones que la empresa deberá tomar con los empleados que en el primer año de la evaluación no logren obtener una calificación que los haga ser considerados como “talento de la organización”.

Lo expuesto por Walker y Larocco (en Alonso y Garcia-Mulina, 2014), abordan la notificación del empleado talentoso y el beneficio de brindarles crecimiento indicando que:

No se diseñan opciones de desarrollo concretas para cada empleado con talento, sino que se fomenta el desarrollo de todas las capacidades, de forma que se consiga un “banquillo de talento” (talent pool / Talento a Desarrollar), que permita a la organización no solo tener agilidad en los procesos de reemplazo del talento ante un eventual abandono de personal, sino también configurar un potente equipo humano capaz de influir en el diseño de futuras estrategias, que conduzcan a la organización hacia posiciones de ventaja competitiva sostenible.

Alonso y Garcia-Mulina (2014), aborda el enfoque de Lewis y Heckman en 2006, el cual se orienta a posiciones clave de la compañía; de acuerdo a estos autores, el objetivo de todo plan de gestión de talento en la empresa es asegurar el mantenimiento a largo plazo de las ventajas competitivas de primer orden de la compañía. El análisis, por tanto, debe hacerse en cascada desde la identificación de las ventajas competitivas de cada compañía, vinculándolas con los puestos clave a partir de los que se generan tales ventajas.

De esta manera podemos determinar que la notificación de los empleados talentosos, abarca los siguientes aspectos:

- Dar reconocimiento a los empleados identificados como talento.
- Brindar opciones de desarrollo.

- Asignar procesos de capacitación que permitan a la PyME disponer de un “pool de talento”.
- Sensibilizar a los empleados no identificados como talento, para evitar su salida.
- Evitar la creación de falsas expectativas por parte de los empleados identificados como “talento”.

4.4. Desarrollo de empleados talentosos.

Al tener identificados a los empleados con talento, y habiéndoles dado a conocer la noticia, se debe tener preparado el programa de desarrollo que permita a la PyME poder empezar a capacitar al personal de acuerdo a las fortalezas que poseen y a las necesidades propias.

Por esta razón Dessler (2009), considera que las iniciativas corporativas para el desarrollo de los empleados talentosos, dentro de las empresas también podrían incluir programas innovadores como los siguientes (pág. 385):

1. Proporcione a cada empleado un presupuesto individual.
2. Ofrezca centros de carrera internos o en línea.
3. Fomente la inversión de roles.
4. Establezca un “campus corporativo”.
5. Organice “equipos para el éxito de carrera”.
6. Proporcione entrenadores de carrera.
7. Ofrecer talleres de planeación de carrera.
8. Diseñar programas computarizados en línea y fuera de línea para mejorar el proceso organizacional de la planeación de carrera.

De acuerdo a lo propuesto por Dessler (2009), se pueden incluir todos los programas anteriormente mencionados, o se puede establecer solo uno de ellos, como medio para otorgar este desarrollo a los empleados y generar de esta manera

un proceso de capacitación que se orienta a atender las necesidades particulares que tiene la PyME y el cómo solventarlas.

4.4.1. Asesorar al talento como medio para mejorar su desarrollo.

Dessler (2009); recomienda la incorporación de un “tutor” como medio de soporte del talento en su proceso de desarrollo definiéndolo de la siguiente forma: *“es una persona de mayor experiencia que pueda ser una caja de resonancia para sus preocupaciones y preguntas de carrera, que además le proporcione guía y asesoría) puede incrementar de manera significativa la satisfacción y el éxito de carrera”* (pág. 382).

Mientras que Cervantes (2005), nos indica que las personas se desarrollan sobre todo a través de asignaciones exigentes y de experiencias tales como: gestionar procesos de cambio, liderar proyectos especiales, crear canales de comunicación nuevos, asignaciones fuera de la empresa; favorece el aprendizaje de nuevas habilidades, relacionadas con la forma de operar en un ambiente diferente al que están acostumbrados dentro de la PyME, como pueden ser: el manejo de iniciativas, la gestión de proyectos, conocer sobre procesos de otras áreas o clientes, la organización y gestión de un equipo de trabajo, haciendo de esto una experiencia enriquecedora para nuestro personal.

Los jefes de cada área deben adoptar una mentalidad de desarrollo del talento y tomar el control no sólo de la identificación y de las evaluaciones del liderazgo, sino asegurarse al mismo tiempo de que a los empleados con un alto potencial se les anima y se les da la oportunidad de asumir tareas exigentes.

El brindar asesorías a los empleados talentosos, nos dará una mayor seguridad de generar un adecuado proceso de formación; al poder evaluar de manera cercana las habilidades que se está capacitando, dar seguimiento a los proyectos que le son asignados, las dudas que surjan, lo cual permite dar una retroalimentación oportuna

en su desarrollo, reduciendo los riesgos de comprometer la operación de la PyME en el proceso de formación del talento.

4.4.2. Definir opciones de cursos de capacitación.

Al definir los cursos de capacitación a los cuales accederá el empleado talento, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- DNC realizado de manera interna.
- Condiciones generales del mercado.
- Resultado de la evaluación del personal.
- Visión de la dirección.
- Presupuesto.

Integrar estos factores ayuda a generar un proceso de capacitación más cercano a las necesidades de la PyME y aprovechar los recursos que se tienen destinados para ello. Los empleados identificados como talento, deberán ser considerados con el objeto de empezar a potenciar, aquellas habilidades y manejo de herramientas que son consideraras necesarias en el siguiente nivel.

Para este trabajo dividiremos en dos sentidos los tipos de cursos que se integraran dentro del programa de capacitación del personal:

- Capacitación técnica.
- Capacitación de desarrollo de personal.

A continuación, expondremos ambos, en que se diferencian y de qué manera aportan al desarrollo del personal y del talento que se desea retener.

4.4.2.1. Cursos técnicos.

Los cursos técnicos se asignen al personal, debe ser derivados de las necesidades actuales en el negocio, que van desde la actualización de conocimientos, leyes, manejo de software, tramites o certificaciones; estos cursos deben ir orientados a

mejorar la ejecución técnica, simplificar la actividad, reduciendo costos, tiempos, o incrementando la calidad o la productividad.

Por otro lado, en el caso del personal que ha sido identificado dentro de la empresa, como talento, se debe considerar una opción mixta, ya que requiere siga aprendiendo sobre su actual puesto, pero se debe empezar a invertir en el desarrollo de nuevos conocimientos, que vayan acorde a las posiciones a las que pudiera crecer en un futuro.

Un ejemplo es el área contable, donde un auxiliar contable, el cual lleva una actividad general o varias asignaciones de la propia área, al momento de brindarle un crecimiento se puede asignar una especialización sobre un campo en específico, como son: facturación, cuentas por pagar y cobrar, tesorería e impuestos.

4.4.2.2. Cursos de desarrollo personal.

Los cursos de desarrollo personal tienen como objetivo el crecimiento de las competencias emocionales, que van a ser necesarias al momento de ser asignado a una nueva actividad, o que serán de utilidad al momento de tener que liderar un proyecto. Algunas de las competencias que podemos abordar a través de este tipo de cursos son:

- Comunicación.
- Liderazgo.
- Gestión de proyectos.
- Empowerment.
- Presión.
- Toma de decisiones.

También podemos orientar este desarrollo de personal para los empleados que laboran dentro de la empresa, y que en sus evaluaciones de desempeño el resultado ha sido a nivel técnico aceptable, pero en el aspecto de las actitudes se ha encontrado que están siendo una limitante para alcanzar una puntuación más alta y de esta manera poder ser candidato a un programa de retención de talento.

4.4.3. Asignación de incentivos para fomentar la retención.

El asignar incentivos, se define un medio para fomentar la retención de los empleados talentosos, debemos considerar que su asignación va orientada a incrementar la permanencia y satisfacción laboral del empleado dentro de la PyME.

Se debe entender que al referirse sobre, satisfacción laboral, se habla del: “*estado emocional placentero resultante de la valoración de su trabajo, así como lograr o facilitar el logro de los valores de su trabajo*” Locke (1969 en Chiang y Krausse, 2015), la definición desarrollada por el autor se realizó a través de la medición del vínculo existente entre las emociones y la satisfacción laboral.

Sin embargo, una definición contemporánea señala que la importancia de la satisfacción laboral para las organizaciones se ha convertido en una gestión de valor económico, tal como lo indica Giacomozzi (2011 en Chillogallo, 2017).

Ambos conceptos deben tomarse en cuenta, en la asignación de incentivos, se considera como una combinación del incremento económico, equilibrio en la vida de los empleados y la asignación de nuevas actividades.

Un ejemplo de los incentivos que se manejaran en este trabajo son los siguientes:

- Balance trabajo vida.
- Horario flexible.
- Trabajo a distancia.
- Igualdad de oportunidades.
- Programa de reconocimientos.
- Asignación de cursos de capacitación.
- Compensación fija.
- Compensación variable.

Al momento de asignar incentivos lo ideal es que sean establecidos de manera personalizada y no de manera genérica, ya que esto ayuda a mejorar, la experiencia de cada uno de los empleados talentosos, haciéndolo sentir único.

4.4.3.1. Incentivos No económicos.

Para dar una definición precisa de los incentivos no económicos es necesario definir la palabra "incentivo". De acuerdo a Gorbaneff, Torres, y Cardona (2009, en Chillogallo, 2017): *"el incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo"*.

El autor afirma que la teoría económica y la organizacional convergen en que el incentivo es de suma utilidad para aumentar el desempeño laboral.

Se pueden considerar las compensaciones no monetarias, como aquellas que agrupan una mayor relación con las posibilidades de crecimiento y la atracción de un puesto de trabajo. Así también, es importante mencionar la relevancia que existe entre la relación jefe colaborador, aun cuando ésta sea en mandos medios, (Madero, 2016).

Es necesario mencionar que un empleado feliz es menos propenso a abandonar su trabajo, resaltando que un abandono es costoso para las organizaciones. Es aquí, donde radica la relación entre la satisfacción laboral y el grado de competencia que demuestre un jefe a la hora de toma de decisiones.

"En la actualidad, los empleados y empleadores se muestran más conscientes de los incentivos no monetarios que puede ofrecer una organización" (Thompson, 2013), manifiesta que los empleados esperan incentivos no monetarios como: elogios o reconocimientos; que se convierten en factores de motivación que derivan en un mayor desempeño laboral. Específicamente, se demuestra como el uso de incentivos no monetarios se convierten en un atractivo para ofertar un puesto de empleo en el mercado laboral, incluso por encima de los incentivos monetarios.

Abdullah y Wan (en Chillogallo, 2017), también indicaron que los incentivos no monetarios y la satisfacción del trabajo tienen una relación positiva en el rendimiento laboral. Los autores proponen que una variación de incentivos no monetarios afecta positivamente el rendimiento laboral.

Chillofalo (2017), aborda la investigación realizada por Appelbaum y Kamal en el 2000, cuyo principal objetivo es determinar, que variables darían a pequeñas empresas una ventaja sobre grandes empresas en la atracción y retención de empleados mientras se optimizaba su desempeño. La principal conclusión de este trabajo indica que los incentivos más importantes para la satisfacción laboral en las pequeñas empresas son:

- Enriquecimiento del trabajo.
- Reconocimiento de los empleados.
- Pago equitativo.
- Habilidades gerenciales por parte de los jefes.

Por otro lado, de acuerdo (Santhapparaj y Shah, 2005), la influencia de los incentivos no monetarios ejerce un impacto positivo en la moral de los trabajadores que se ve reflejado en la satisfacción laboral. Los empleados esperan salarios, beneficios económicos, bonos, seguros de vida; sin embargo, también esperan varios incentivos no laborales como: reconocimiento del trabajo, toma de decisiones y reconocimiento por parte de la organización.

Según Cuesta (2014, en Chillofalo, 2017), un trabajo que genere emociones, experiencias, entre otros, son los puntos de partida para motivar hacia el cambio y el logro de resultados por parte de las organizaciones hacia sus empleados.

Los incentivos no económicos pueden ser considerados fundamentalmente, como un variables al salario fijo que es sensible hacia la situación de cada individuo, siendo capaz de empatar esas necesidades con los requerimientos del negocio.

La empresa IBM en su artículo “las ventajas de la empresa flexible” (Cervantes, 2005), hace una observación que puede definir en mi opinión el porqué es importante la asignación de incentivos y de manera individual:

“Igualdad no significa tratar a todo el mundo igual”.

Esta frase nos indica el respeto hacia la igualdad en el entorno de trabajo, simultáneamente no significa tratar a todo el mundo del mismo modo, es precisamente, reconocer las diferencias para que todos los empleados tengan la oportunidad de aportar y tener éxito y diferenciarse en consecuencia, es aquí donde la PyME, debe intervenir ofreciendo una serie de incentivos que fomenten la retención y satisfacción de los empleados.

4.4.3.2. Incremento económico.

Los pilares más importantes dentro de la estrategia de retención de personal son los esquemas de compensación económica, el cual es una manera muy tangible de retribuir y enviar un poderoso mensaje, el cual se puede interpretar como: *“estás haciendo un buen trabajo y eres valioso para la organización; continua así”*, ambos tipos de compensación son orientados al personal con talento, que deseamos retener dentro de la organización *“las ventajas de la empresa flexible”* (Cervantes, 2005).

Compensación fija:

Un sistema de compensaciones equitativo, permite que los empleados se sientan a gusto, motivados y reconocidos; la estructura salarial debe permitir atraer y mantener a colaboradores calificados (Espinosa y Marín, 2014).

Para Chiavenato (2011) es:

La recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico (pág. 234).

Compensación variable:

Los sistemas de compensación variable son una poderosa herramienta de motivación al logro de resultados; su diseño no implica costos adicionales para la organización, permiten adaptar la compensación a las necesidades del equipo humano y al desempeño de la empresa, (Espinosa y Marín, 2014).

Por su parte Chiavenato (2011), considera a la remuneración variable como una parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador.

4.5. Programas de reconocimiento.

Los programas de reconocimiento, tienen la función de identificar, premiar las conductas y objetivos alcanzados por los empleados, también resulta de ayuda para los jefes al brindarles herramientas para apoyarlos en su desarrollo.

Adicionalmente los programas de reconocimiento ayudan en la construcción de una cultura organizacional más orientada a al alcance de objetivos, las conductas, competencias técnicas y emocionales en la PyME.

Estos programas de reconocimiento se pueden dividir en 3 aspectos (Barragán, 2009, págs. 38-39):

- 1. Reconocimiento Positivo.** El empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo. Los empleados que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores asociados.
- 2. Reconocimiento Informal.** Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con bajo costo, refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo, por ejemplo, entregar una nota, una tarjeta o carta de agradecimiento, un correo electrónico, o un agradecimiento público inesperado.

3. Reconocimiento Formal. Este tipo se considera fundamental para construir una cultura de reconocimiento, su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza comúnmente para felicitar a un empleado por sus años de antigüedad en la empresa, celebrar los objetivos, logros de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades, aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio, o bien, reconocer un trabajo bien hecho.

La proporción del reconocimiento formal, coincide con la regla de Pareto del 80/20. Se recomienda maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz.

4.6. Flexibilización de horarios.

Es una serie de modificaciones a la concepción del empleo, que permitan a la PyME moldearlo y adecuarlo a las necesidades del mercado, de manera que, se puede dar internamente en relación a sus actividades y funciones dentro y fuera de la organización (Espinosa y Marín, 2014).

De acuerdo a Gilli (1999, en Bravo, 2015), considera la flexibilidad de horarios como:

Una necesidad estructural de los nuevos modelos que las empresas, deben diseñar para poder operar en estos ambientes. Por esta razón, es importante tener en cuenta que en el interior de las empresas se originan transformaciones. Estas son consecuencia del aprendizaje social de los miembros de la organización, que surgen en los procesos de trabajo en conjunto, frente a la necesidad de solucionar problemas complejos. Las empresas cambian sus modelos de construcción como consecuencia del cambio en los principios de organización (p.12).

Por otro lado Cervantes (2005), considera que la flexibilidad de horario, como: *“una magnífica oportunidad para que los empleados puedan gestionar mejor y de manera más equilibrada su tiempo y su trabajo”*, pero no significa reducir la carga de trabajo.

En este caso se puede considerar como una política de doble sentido, al ayudar a las empresas a que ganen efectividad y eficacia; siendo un instrumento básico para que la carga de trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable en el desarrollo individual, personal y familiar de los trabajadores. Las política de flexibilidad de horarios, convierten a la empresa en un lugar atractivo para trabajar y fortalecen la retención de talento; mejoran la moral, el compromiso y la lealtad de la fuerza de trabajo; e incrementa la efectividad y la productividad (pág. 114).

El contar con políticas de flexibilidad en las plantillas también facilita el prestar servicios a los clientes de una manera flexible. Y lógicamente, a los empleados se les pide un esfuerzo adicional fuera de hora o de oficina; en consecuencia hay que compensarles con la posibilidad de disponer de su tiempo y de organizar su trabajo de la forma que consideren conveniente.

Por lo cual se toman en cuenta las observaciones realizadas por Cervantes (2005), referentes a la política de flexibilidad:

- **La flexibilidad como necesidad de negocio.** Responder con rapidez y eficacia a las necesidades cambiantes de los clientes y de la propia compañía. La flexibilidad ayuda a los empleados a equilibrar el trabajo y la vida privada, facilitando que puedan contribuir con toda su energía y talento a los objetivos.
- **Las opciones de flexibilidad no son un derecho.** Tratar de ayudar a los empleados a gestionar sus responsabilidades tanto profesionales como personales, pero cada caso debe ser analizado individualmente por director y empleado para determinar los pros y los contras.
- **La flexibilidad es de acuerdo a las circunstancias.** Las opciones de flexibilidad son aplicables a cualquier tipo de trabajo y a cualquier categoría, incluyendo los puestos de dirección, pero existen situaciones en las que no será posible utilizarlas debido a la prioridad de atender a los compromisos

con los clientes. Asimismo, estas opciones deberán ser lo suficientemente flexibles como para poder cambiarlas cuando las circunstancias personales y profesionales cambien.

- **Utilizar opciones de flexibilidad no perjudica el desarrollo de la carrera profesional.** Asegurar que aquellos empleados que utilicen alguna opción de flexibilidad en su trabajo no son penalizados en términos de desarrollo de carrera y oportunidades de trabajo. La responsabilidad del trabajo, el rendimiento y las capacidades de cada uno son criterios básicos para competir por una promoción.
- **Presencia no es lo mismo que el rendimiento.** La valoración de un empleado depende de su rendimiento y del valor que aporte al negocio, no de las horas de presencia en la oficina.
- **Balance Vida – Trabajo.** El equilibrio, puede repercutir significativamente en el desempeño laboral, Gangwisch (2014), probó que, si hay un incremento en el control de la sobre carga en el tiempo de trabajo de los empleados, ellos podrían mejorar su calidad de sueño y a su vez generaba soluciones prácticas en pro del incremento de la productividad y la moral de los empleados (pág. 1159).

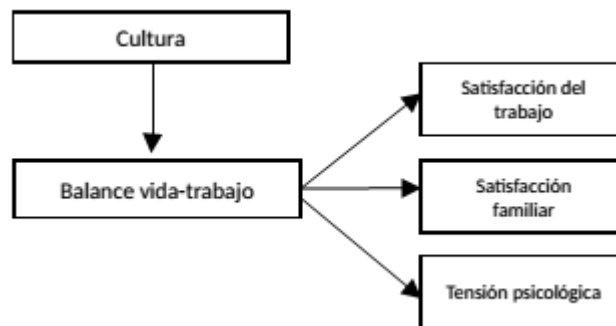


Figura 2. – Modelo Teórico de Balance de Vida-trabajo. Tavassoli y Sune (2015, en Chillogallo, 2017)

La Figura 2 nos muestra un ejemplo de los factores que benefician la implementación de flexibilización de horarios.

Entre las opciones que se pueden aplicar dentro de la PyME están las siguientes:

- Organizar una semana de trabajo comprimida, realizando en cuatro días, las horas de trabajo de la semana, (Cervantes, 2005).
- Definir horarios de trabajo individualizados de acuerdo a necesidades particulares de cada uno de los integrantes.
- Otorgar a los empleados herramientas de trabajo lap top, y teléfonos celulares, que permitan estar comunicado, y trabajar en el lugar donde les convenga ayudando a flexibilizar su horario e incluso generando un ahorro en espacio físico.

De esta manera se mejora la productividad y se incrementa la satisfacción de los empleados, que pueden gestionar sus tiempos de forma eficaz y equilibrar su vida laboral y personal.

4.6.1. Cómo se implanta la política de flexibilidad.

De acuerdo a (Cervantes, 2005), hay dos cambios fundamentales que fomentan la implementación de políticas de flexibilidad, por una parte, hay un cambio en el marco de relaciones entre la empresa y los empleados que trabajan en ella.

En segundo lugar, se están superando las barreras físicas derivadas de la obligatoriedad de acudir al centro de trabajo y las barreras temporales determinadas por un horario estricto.

Adicionalmente se requiere implementar recursos tecnológicos para poder realizarlo, que van desde la asignación de lap tops, o que cuente con equipo en casa, celular, conexión a internet, poder realizar video llamadas, o uso de servidores a distancia, para poder depositar la información.

4.6.2. Las ventajas de implantar una política de flexibilidad.

No todos los puestos de trabajo tienen las mismas características. Por lo tanto, no todos los empleados pueden utilizar las mismas opciones de flexibilidad. *“En términos generales, las políticas relacionadas con la posibilidad de trabajar fuera de la oficina han mostrado ser muy eficaces en las actividades comerciales y en los puestos de trabajo de servicios a clientes”* (Cervantes, 2005).

Las ventajas en la implementación de horarios, son varias, las cuales indicaremos a continuación:

- Brindar equilibrio entre la vida personal y profesional.
- Orientar el trabajo a objetivos y no horarios.
- Permitir al empleado ser más responsable de su uso de tiempo.
- Satisfacer la necesidad del cliente de contar con personal de la PyME disponible.
- Permitir al empleado usar el tiempo disponible en la realización de otras actividades.

Por lo cual, las ventajas de la implementación de políticas de flexibilidad dentro de la PyME ayudan al equilibrio de la vida personal de los empleados, al crecimiento del negocio al poder desplazar el capital de trabajo a los lugares donde se encuentre el cliente, canalizar el tiempo restante para que el empleado busque desarrollar sus conocimientos o en actividades personales.

4.7. El contrato psicológico.

El contrato psicológico, se debe entender como las relaciones de trabajo por lo general están basadas en intercambios de ideas, emociones, informaciones o acuerdos laborales y no laborales, dándose a partir de palabras o escritos que a su vez determinan el tipo de trato que se establezca y que ocurre en el espacio de lo cotidiano (Malvezzi, Orejuela, Chiuzi, Vesga, y Riascos, 2012). El desempeño como

tal, entonces puede estar influido por este tipo de dimensiones que se configuran en el plano subjetivo de las personas.

Mientras que Schein (1982, en Torres, Santa, y Bonilla, 2014), define el contrato psicológico en términos de las “expectativas” que se forman a partir de la relación laboral, es decir, como la esperanza de alcanzar una meta futura en el contexto organizacional.

En Torres et al. (2014), también aborda la definición de contrato psicológico hecha por Rousseau en 1990, la cual nos indica que es un conjunto de “creencias” aludiendo de esta manera a las ideas aceptadas como verdaderas y ciertas a partir de un acuerdo legal.

Torres et al. (2014), menciona las investigaciones del comportamiento organizacional realizadas por Rousseau en 2000, propone cuatro tipos de contrato psicológico, clasificados según las necesidades que empleado y empleador poseen; sobre todo de acuerdo con las interpretaciones que cada uno hace de los compromisos explícitos e implícitos (ver Figura 3.):

Contrato transaccional.	Contrato equilibrado.
Los acuerdos del contrato de empleo son de corta duración. Se centran en el intercambio económico, limitando así la participación del empleado dentro de la organización, quien lleva a cabo solo la función por la que le pagan, por tanto no se ve en la obligación de involucrarse con ella y su empleador, quien tampoco se muestra comprometido por el futuro del empleado.	La duración de este contrato es indefinida, el empleado y el empleador saben que el éxito de la empresa está en contribuir con el aprendizaje y desarrollo del uno y del otro.
Contrato transitorio.	Contrato relacional.
Los empleados se encuentran en un estado de incertidumbre frente a los cambios que formula la organización de una estrategia conocida a una todavía no formulada, donde la ausencia de compromiso respecto al futuro del empleado es el resultado de este cambio, generando desconfianza en los empleados por la duración limitada de su contrato.	El empleador se compromete a ofrecer salarios estables y empleo a largo plazo, en coherencia el empleado se muestra comprometido, brindando su lealtad y confianza a la organización. La recompensa que se establece en este contrato no es únicamente monetaria, sino también de tipo socio-emocional.

Figura 3. Cuatro tipos de contrato psicológico propuesto por Rousseau en 2000.

En este orden de ideas y considerando la importancia dada al contrato psicológico, Maguire (2002, en Torres et al. 2014), menciona que a pesar de que esta vinculación subjetiva “mantiene la relación de trabajo”, un buen contrato no implica siempre aumentar el desempeño; sin embargo, se considera que los contratos mediocres pueden causar una disminución del compromiso y un alto ausentismo.

Por su parte Tena (2002 en Torres et al. 2014), menciona que el contrato psicológico, “*hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral*”. Este concepto ha cobrado vigencia porque alude a los nuevos “vínculos” que se construyen por parte de las personas más allá de los elementos concretos que se estipulan en los contratos laborales establecidos en los documentos jurídicos explícitos.

La importancia del contrato psicológico, como uno de los elementos centrales en la relación entre el empleado y el empleador, la cual inicia a partir del proceso de selección y reclutamiento, la cual establece una dinámica, donde se definen los acuerdos del contrato legal, que ponen de manifiesto -de manera explícita- los compromisos de cada una de las partes. Sin embargo, la falta de comprensión de lo pactado o el ocultamiento de ciertos aspectos, pueden ocasionar vacíos en los arreglos, que se empiezan a llenar mediante una interacción más acentuada entre el empleado y la organización, donde él empieza a recolectar información a través de fuentes internas, como las conversaciones con los compañeros y externas, al escuchar los comentarios que se hacen fuera de la organización.

En este planteamiento se pone de manifiesto el grado de individualidad que posee la formación del contrato psicológico, existen elementos como la mutualidad y la reciprocidad que buscan mantener un balance justo en las contribuciones que cada uno acuerda ofrecerle al otro y por tanto caracterizan el contrato psicológico promesas y los compromisos que se han hecho y han sido aceptados por ambos. Malvezzi et al. (2012).

De otro lado, la reciprocidad, está más relacionada con el intercambio mutuo, el cual hace responsables a las dos partes de que cumplan con lo pactado, porque los compromisos o contribuciones las obligan a responder.

De este modo y tal como lo menciona Malvezzi et al. (2012), la construcción de los contratos psicológicos se da a raíz de las relaciones que el empleado establece con la organización, donde se pone en juego los significados que se tengan acerca del trabajo, producto de las experiencias que se han vivido en el mismo, de acuerdo con otras variables tales como la tarea a desempeñar, el ambiente donde se lleva a cabo, las políticas organizacionales, la forma de contratación, que hacen de la experiencia laboral algo único.

Por lo tanto, la importancia del contrato psicológico, en el personal que deseamos retener es fundamental, ya que nos ayuda a generar un sentimiento de pertenencia a la organización, el cual puede deberse a uno o varios factores como son:

- El ambiente laboral.
- La relación con los compañeros.
- La coherencia de los valores practicados por la empresa.
- Igualdad de oportunidades.
- El reconocimiento.
- La compensación económica.
- Los incentivos No económicos.

4.8. El ambiente laboral y su rol en la retención de personal.

La medición del clima permite diagnosticar a las organizaciones, generar entre los trabajadores para permitir el desarrollo de cambios sustentables, ahí radica la importancia dentro de las organizaciones que buscan fomentar la retención del personal con talento, por ello se enumeran a continuación los aspectos principales de su ejecución:

- Como el clima que se desarrolló diariamente, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.
- Es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera sistemática, considerando cada una de aspectos una parte del todo.
- Permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización (Visbal Pérez, 2014).

Por su parte; James C. Collins y Jerry I. Porras (en Barragán, 2009), describe al clima organizacional como: *“Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles”*. Por otra parte, el trabajo de un directivo será identificar las áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos

y donde se sientan más satisfechos; para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar y llevar a cabo sus ideas en esas áreas.

Establecer las estrategias adecuadas para nuestra organización, nos permitirán retener al talento que además obtener resultados conforme a los esperados, también estará alineado a los valores de la empresa, logrando acoplarse y desarrollar al máximo sus capacidades.

Capítulo 5 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PYME Y EL ÁREA RECURSOS HUMANOS.

Cada día son más las empresas que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes.

Para que las PyMEs cumplan dichos objetivos es necesario que estudien a profundidad sus procesos, y es muy importante que rediseñen los mismos con el propósito de que mejoren en la calidad, debido a que en la actualidad las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de lograr mayor satisfacción en las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad, y el mejor modo de obtenerlo es mediante el mejoramiento continuo de la calidad.

Por lo que se considerará la calidad como un factor estratégico y fuente de ventaja competitiva que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización.

En el caso del área de Recursos Humanos, incorporar un proceso sirve para definir los estándares de calidad dentro del área, asegurar un trato equitativo en procesos de selección, evaluación y definir los pasos a seguir en la retención de los empleados talentosos. (Michelena y Cabrera, 2011)

5.1. Importancia de los manuales de procedimientos en las PyMEs.

Los manuales de procesos no garantizan el alcance de las metas en la empresa, su objetivo es; lograr concientizar y comprometer al personal en la observancia, seguimiento y cumplimiento de las políticas, normas, manuales de procedimientos que se establezcan dentro de la PyME.

Los manuales de procedimientos representan una herramienta indispensable para las PyMEs y las empresas en general debido a que les permite; cumplir con sus funciones de una manera clara y sencilla, facilitan el aprendizaje del personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las tareas administrativas, fundamentalmente en su ejecución pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la

realización de las tareas que se le han encomendado (Machado, De Miguel, y Marrero, 2011).

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades y sus características, las cuales pueden medirse en unidades de tiempos, calidad, cantidad o costo. Por lo tanto, es un documento básico, que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad.

5.2. Definición de Manual de procedimientos.

Varios autores han definido el uso del manual de procedimiento, como un registro sistémico y organizado de la información el cual tiene que tener un flujo y un registro medible de cada una de las acciones, a continuación, revisaremos algunas definiciones.

El Modelo de Sikula, (1994, en Machado et al. 2011) plantea:

La planeación de Recursos Humanos; es un proceso sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos, entre los que se comprenden: definición de objetivos, planeación de la organización, auditoría, pronósticos de los recursos humanos y programas de acción de los recursos humanos.

Pérez y Lanza (2014), aborda la definición realizada por Gómez, Giovanni en 2007, considerando a los manuales de procedimientos como: *“documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las actividades administrativas; además facilitan la actuación de los empleados que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”*.

Vivanco (2017), en su investigación aborda la definición de Palma en 2010, la cual nos indica lo siguiente:

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o

unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación (p.249).

Vivanco Vergara (2017), define a los manuales de procedimientos como: *“herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima”* (pág. 248).

Cada uno de las definiciones presentadas, aporta diferentes consideraciones al área de Recursos Humanos de la PyME, estableciendo los manuales de procedimientos como una herramienta que ayuda a describir las actividades, transmitir la información sin distorsiones, aportando un sentido lógico en su accionar, coordinando la interacción entre las áreas y aportando un mayor control en los recursos.

5.3. Elaboración de Manuales.

La elaboración de manuales tiene como objetivo de acuerdo a Pérez y Lanza (2014), reunir de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que rigen las distintas actividades que se desarrollan dentro de una organización, lo que permite dar uniformidad a la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Dentro de su trabajo Pérez y Lanza (2014), señala los siguientes tres aspectos a considerar en la elaboración de los manuales:

- **Realizar el diseño del procedimiento.**
 - Determinar los objetivos de trabajo tanto de la entidad como del área específicamente.
 - Proceder a evaluar los objetivos de trabajo: los que se están realizando correctamente, los que no se ejecutan o se hacen incorrectamente.

- Se requiere la participación del personal técnico de cada una de las áreas, así como por personal de la dirección de la entidad.
- La definición de los objetivos y de la descripción del procedimiento.
- **Contenido para cada procedimiento.**
 - Objetivo: en él se define de forma clara qué se persigue en el contenido del procedimiento.
 - Alcance: identifica hasta donde abarca el procedimiento, para identificar a todos los involucrados en los distintos niveles y la obligatoriedad de cumplimiento.
 - Referencia: tiene en cuenta todos los documentos que regulan el procedimiento, es decir, las resoluciones, instrucciones, etc.
 - Términos y definiciones: definir los necesarios para evitar falsas interpretaciones.
 - Descripción: en un orden cronológico las acciones a ejecutar para dar respuesta a: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerla?, ¿Cuándo hacerla?, ¿Dónde hacerla? y ¿Quién hará o se responsabilizará de lo que hay que hacer?
 - Se requiere contenidos claros, precisos y concisos; incluyen la vinculación con acciones de control interno y los asientos de diario, específicamente para el área contable.
 - Responsables: debe quedar claro el destino de cada procedimiento, quiénes son las personas que están obligadas a su revisión, actualización, distribución y aprobación, así como quién exige que se cumpla lo orientado.
 - Modificaciones realizadas: cambios introducidos que modifican su contenido y las distintas versiones que lo actualizan.
- **Esquema de flujo para la temática.**
 - En este tema específico y como un aspecto novedoso en la concepción y control de las distintas actividades y su sistema

informativo por cada entidad, se introduce este concepto, el cual tiene por objetivo mostrar todas aquellas actividades y relaciones funcionales que requiere un área de otra, para llevar a cabo exitosamente sus funciones y tareas. Estas actividades se obtienen a partir de un análisis que se realice de las distintas funciones y tareas asignadas a esa área en cuestión, y a la cual se hizo referencia previamente planteadas en el contexto del manual de procedimientos.

- En el Manual debe definirse el flujo documental, el destino de las copias y los plazos para la conservación de los documentos; para diseñar los modelos y documentos deben tenerse en cuenta los datos de uso obligatorio que deben respetarse y cumplirse con independencia del procesamiento, bien sea manual o con sistema soportado en tecnologías de la información.
- Periódicamente se debe proceder a la revisión de los Manuales de Procedimientos para comprobar su actualización y que todas las directivas e instrucciones se canalicen por medio del mismo, es decir, comprobar mediante pruebas el contenido de las instrucciones confeccionadas adecuadamente, y verificando su correspondencia con la legislación vigente.

Como se puede observar la elaboración de un manual de procedimientos, se debe considerar una actividad que engloba la participación de la dirección, el área objetivo del proceso y los empleados que estarán sujetos a su aplicación, se debe establecer un lenguaje sencillo y objetivos medibles, además de un orden en su realización; este es un proceso que evoluciona y es perfectible, a medida que las organizaciones crecen y se van haciendo más competitivas, ya que requiere revisiones periódicas para incluir actividades nuevas o alinearse a cambios en las leyes o incluso dentro del área.

Por lo cual tener manuales dentro de la PyME ayuda a establecer objetivos y lineamientos claros para todos los empleados.

5.4. Tipos de Manuales de Procedimientos.

Existen diferentes tipos de manuales de Procedimientos los cuales se enuncian a continuación:

- **Manual de Procedimientos de una institución u organismo:** Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una empresa, área o puesto.
- **Manual de Procedimientos de un proceso:** Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.
- **Manual para procedimiento único:** Es un manual que se elabora para describir un solo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

5.5. Ventajas en el uso de los manuales de procedimientos

Indicaremos a continuación algunas de las ventajas que tiene la implementación de manuales de procedimiento dentro de las PyME y en el área de Recursos Humanos:

- Se encarga de dar una visión más específica de todo cuanto se lleva a cabo, dentro de la empresa.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general.
- Proporcionan ubicación, identifican dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: computadora, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.

- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- Definen estándares de calidad en cada una de las actividades.
- Se tiene un responsable ya sea empleado u área, para cada una de las actividades.
- Son base para simplificar el trabajo y reducir los costos.

5.6. Implementación de proceso.

Antes de establecer un manual de proceso, se debe realizar un diagnóstico, lo que constituye además la primera etapa del procedimiento propuesto (Pérez y Lanza, 2014).

Para ello se deben revisar los registros y documentos en general, definidos y descritos en el sistema; además de determinarse las no conformidades detectadas, las encuestas de satisfacción de los clientes, realizar análisis de costos, análisis de rotación, evaluación de las actividades de cada puesto, los tiempos acordados, principales quejas de clientes interno o externos para poder empezar a realizar la propuesta de implementación del puesto.

Al tener la información integrada podemos definir el alcance del diseño, implementación, mantenimiento y mejora del sistema los pasos a realizar son los siguientes.

- I. Objetivo: en él se define de forma clara qué se persigue en el contenido del procedimiento.
- II. Alcance: identifica hasta donde abarca el procedimiento, para identificar a todos los involucrados en los distintos niveles y la obligatoriedad de cumplimiento.

- III. Referencia: tiene en cuenta todos los documentos que regulan el procedimiento, es decir, las resoluciones, instrucciones, etc.
- IV. Términos y definiciones: definir los necesarios para evitar falsas interpretaciones.
- V. Descripción: en un orden cronológico las acciones a ejecutar para dar respuesta a: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerla?, ¿Cuándo hacerla?, ¿Dónde hacerla? y ¿Quién hará o se responsabilizará de lo que hay que hacer? Se requiere contenidos claros, precisos y concisos; incluyen la vinculación con acciones de control interno y los asientos de diario, específicamente para el área contable.
- VI. Responsables: deben quedar claro el destino de cada procedimiento, quiénes son las personas que están obligadas a su revisión, actualización, distribución y aprobación, así como quién exige que se cumpla lo orientado.
- VII. Registros y modelos: se relacionan los registros o modelos del Sistema Informativo asociado que serán utilizados por el procedimiento en cuestión con formato del modelo, instrucciones de llenado del modelo, indicaciones, archivo, conservación, cuadro y validación.
- VIII. Modificaciones realizadas: cambios introducidos que modifican su contenido y las distintas versiones que lo actualizan.

Capítulo 6 PROPUESTA DE OPERACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL.

De acuerdo a lo analizado en los capítulos anteriores, las PyMEs en México, enfrentan una serie importante de retos que van desde externos como son los avances, tecnológicos, económicos, sociales; a retos internos como son definir el perfil adecuado, establecer un proceso de selección, indicar objetivos a alcanzar, evaluar de forma periódica, identificar a los empleados talentosos, crear estrategias para su desarrollo y retención.

Si nos basamos en los datos de INEGI (2014); por cada 100 empresas que se abren en el giro de las manufactureras solo el 40% se mantendrán operando, en el caso de giro comercial solo 33% y en el caso de servicios privados no financieros solo 36% se mantendrán operando, en los 5 años posteriores a su apertura, considerando esto representa que más del 60% de las empresas cerraran, los motivos principales para su cierre:

- Falta de planeación estratégica
- Estancamiento en las ventas.

Al considerar estas situaciones el área de Recursos Humanos se puede convertir en un importante aliado en la consolidación de los planes de la PyME por medio de la gestión del talento, en aspectos como son la selección, la evaluación y la retención del personal.

De acuerdo a lo anterior este trabajo sugiere la incorporación de 3 manuales de operación los cuales se describen a continuación:

1. Reclutamiento y Selección; es el proceso que da inicio a la atracción de talento a la PyME. En el cual se deben establecer los aspectos que debe contener cada perfil, los medios de difusión y atracción del talento, el personal que participa en los procesos de selección (entrevista), las evaluaciones técnicas o psicológicas que se asignaran, los formatos para la

realización de los estudios socioeconómicos, y la carta oferta al candidato seleccionado.

2. Evaluación de Personal; el objetivo de este manual es brindar una herramienta para poder medir al personal y su desempeño dentro de la empresa. Utilizando como herramienta una evaluación SMART la cual abarca una escala de 5 puntos, para realizarse de manera periódica cada 3 meses, esta herramienta tiene la capacidad de poder indicarnos quien puede ser identificado como talento dentro de la PyME.
3. Retención de Talento; este manual se apoya del resultado de la evaluación SMART sustentada en el manual de Evaluación de Personal, dentro de este manual, nos indicará el que hacer con cada uno de los resultados del personal que van desde un resultado “Excelente” y “Por encima de los esperado” –los cuales dan acceso al programa de Retención de Talento, mientras que aspectos como “Promedio” nos indican que debemos trabajar en aspectos que ayuden al personal a poder acceder en el futuro al niveles más altos; por último calificaciones como “Por debajo del promedio” nos indican que debemos realizar cambios con carácter de urgente en el personal con la intención de mantenerlo dentro de la organización por último el resultado “Deficiente”; nos hace desvincular al personal de la empresa y buscar el remplazo de la persona.

6.1. Cómo se implementan los manuales de procesos en la PyME.

La forma en que se recomienda implementar cada uno de los procesos de la PyME, es por medio de la identificación de las áreas de oportunidad existentes, en el caso del área de Recursos Humanos se debe considerar si existe un proceso o formatos que nos sirvan de evidencia para la selección, evaluación, identificación y retención de los empleados talentosos, por lo cual describiremos los puntos que en opinión de un autor son los más importantes al momento de iniciar con la implementación:

- **Identificar las áreas de oportunidad;** en el caso del área de Recursos Humanos, se pueden revisar la existencia de los siguientes reportes o formatos, para conocer si hay un estándar o proceso actual (Palomo, 2005):
 - ✓ Índices de rotación.
 - ✓ Descripciones de puesto.
 - ✓ Medios para difundir el puesto.
 - ✓ Responsable de realizar la entrevista.
 - ✓ Tipo de preguntas realizadas.
 - ✓ Pruebas técnicas.
 - ✓ Pruebas psicométricas.
 - ✓ Formatos de referencias laborales.
 - ✓ Responsable de tomar la decisión de contratación.
 - ✓ Carta oferta.
 - ✓ Objetivos definidos del puesto.
 - ✓ Formatos de evaluación del personal.
 - ✓ Definición de metas para identificar el talento.
 - ✓ Asignación de incentivos.
 - ✓ Reportes de identificación de talento.
 - ✓ Entrevistas de salida.

Contar con estos formatos o reportes, permitirá identificar de manera más rápida las áreas de oportunidad dentro de la PyME; en caso de no contar con esta información se deberá empezar con la creación de cada uno de los formatos, para posteriormente empezar a realizar las mediciones y detectar áreas de oportunidad dentro de la empresa.

- **Compromiso de la Dirección;** debe ser considerado el aspecto medular para poder avanzar dentro de la implementación de los procesos; al contar con el soporte de la Dirección de la PyME, podemos contar con el compromiso de cada una de las cabezas de área para poder empezar a

realizar el levantamiento del proceso y asegurar la disposición al cambio de los empleados (Michelena & Cabrera, 2011).

- **Levantamiento del proceso;** es definir la razón de ser, el alcance de los empleados, los responsables de que se realice y de cumplir cada acción, definir el orden que tiene cada paso, la manera en que se medirá y las evidencias en su entrega. Se debe realizar un diagrama de flujo en el cual se presentará de manera más clara cada uno de los pasos y el responsable.

- **Integración de los participantes;** es además de levantar el proceso reunirse con cada uno de los empleados o con el jefe inmediato para definir el nivel de responsabilidad que se tendrá, además de establecer los formatos que se entregarán y que servirán como evidencia al momento de ser revisados.

- **Medios de difusión del proceso;** establecido el levantamiento, la integración de los participantes, se debe hacer del conocimiento del personal que labora dentro de la PyME para poder ser aplicado y realizado por todo el personal, para ello se recomiendan 3 medios para su difusión:
 - ✓ **Comunicados;** es un correo en el cual se informa el establecimiento del proceso, se adjunta el correo o se da la ruta en el sistema y fecha en que empieza su aplicación.
 - ✓ **Pláticas dentro de la empresa;** se reúne al personal de la PyME, para poder explicar los motivos de su implementación, los pasos que tiene el proceso, (formatos, tiempos, autorización), los responsables de su ejecución y se aprovecha para resolver las dudas de los empleados.
 - ✓ **Subir el proceso a un servidor de la empresa;** es una manera práctica de realizar la difusión de un proceso ya que los empleados pueden consultarlo en el momento en que tienen la necesidad de hacer uso del proceso.

El inicio de la implementación del proceso es un momento crítico, para la PyME debido a que se necesita contar con el apoyo del Director, del jefe del área, del personal responsable de ejecutar el proceso y hacer que se cumpla; debido a que cada una de las partes mencionadas colabora en su construcción, aplicación y difusión.

6.2. Qué aspectos cuidar dentro de la implementación.

Cuando el área de Recursos Humanos inicia con la implementación del proceso hay varios aspectos que se deben cuidar; con el fin de establecer las normas de ejecución, los empleados que están dentro del alcance del manual de procedimientos, puedan entenderlo y realizarlo, a continuación indicaremos algunos de ellos:

- **Explicar el objetivo del manual de procedimientos;** es necesario ya que indica el área de oportunidad encontrada dentro de la PyME, la forma en que se va a resolver y los beneficios que aporta a los empleados su establecimiento. En el caso de los 3 manuales que se han propuesto, el “objetivo y el alcance”; cumplen con esa tarea explicando la necesidad y determinando el objetivo.
- **Brindar una secuencia en los pasos a realizar;** al momento de iniciar el levantamiento del proceso, debemos identificar la responsabilidad de cada uno de los implicados y encontrar una lógica en cada uno de los pasos a seguir, de esta manera un proceso de reclutamiento y selección, no inicia con “la contratación y se concluye con la entrevista del jefe inmediato”, o no “establecemos que tal empleado será un talento antes de ser evaluado”. Por ende, definir la secuencia de los pasos, dará claridad a los jefes y empleados de otras áreas que lean proceso y lo apliquen.
- **Establecer los formatos;** nos indica en que parte va el empleado dentro del proceso (ya que dependiendo en que parte estemos del proceso, será el

formato que debemos entregar), nos ayuda a contar con una evidencia de la realización de la actividad, y definimos un estándar para el vaciado de la información evitando que cada área cuente con su propio formato.

- **Definir los objetivos de manera clara;** permite definir los parámetros de calidad para la realización de cada una de las actividades, su establecimiento también debe ser realista y fácil de comprender para todos.
- **Dar asesoría constante a los empleados y jefes;** es explicar de manera individual, las dudas que tengan sobre la forma en que se realiza un proceso (reclutamiento y selección o evaluación del desempeño) o el establecimiento de objetivo (definir los aspectos a medir en la evaluación de desempeño de un empleado), la explicación en el llenado de los formatos; al asesorar al jefe o empleado ayudará a la ejecución del proceso, a entender los objetivos y evitar interpretaciones erróneas en el futuro.
- **Evitar incluir las excepciones;** es un aspecto que siempre aparece en los procesos, sin embargo, es importante indicar que si se desea tener éxito en la implementación de un proceso se debe evitar en la medida de lo posible, ya que solo aquellas circunstancias que lo ameriten pueden ser consideradas como una excepción e incluso en muchas ocasiones deben ser autorizadas por el director de la empresa o el gerente de Recursos Humanos para definir si es válido considerarla como una excepción. Como ejemplo podemos considerar para el manual de reclutamiento y selección el ingreso de empleados “recomendados”, los cuales, tienen esta etiqueta y puede ser solicitado su ingreso por el propio director de la empresa, deben pasar por todo el proceso de selección. Otro ejemplo recurrente lo encontraremos en el manual de retención de talento, donde muchas ocasiones el empleado identificado como “talento” solicitará algún incentivo que no esté dentro de la política o no haya sido considerado, pero en su análisis sea viable el otorgarlo, en estos casos deberá consultarse con el gerente de RH y con el

Director de la empresa para su autorización y su establecimiento en la actualización de los próximos manuales.

Hay varias condiciones que se deberán cuidar al momento de su implementación ya que el periodo abarca desde antes de que opere el manual de procesos hasta finalizar y poder analizar los resultados con el objetivo de encontrar áreas de mejora que puedan ser atendidas en el futuro a corto plazo.

6.3. Cuidado e implementación de los procesos en el área de Recursos Humanos.

Para realizarse se deberán llevar ambos aspectos (el cuidado y la implementación) de manera simultánea, debido a que ambos aspectos se complementan.

A continuación, se muestran los aspectos que se deben cuidar y tener en cuenta al momento de implementar un proceso (ver tabla 4):

Cómo se implementa	Qué se debe cuidar
Identificar las áreas de oportunidad	Explicar el objetivo del manual de procedimientos
Compromiso de la Dirección	Brindar una secuencia en los pasos a realizar
Levantamiento del proceso	Establecer los formatos
Integración de los participantes	Definir los objetivos de manera clara
Medios de difusión del proceso: - Comunicados -Pláticas dentro de la empresa -Subir el proceso a un servidor de la empresa	Dar asesoría constante a los empleados y jefes Evitar incluir las excepciones

Tabla 4. Implementación de procesos del área de Recursos Humanos.

Es recomendable el uso de un calendario para definir tiempos y avance de cada uno de los objetivos, lo cual genera un compromiso tangible hacia la implementación

de los manuales por parte del área de Recursos Humanos y de la entrega de información de las otras áreas.

Para ello se debe considerar como primera opción a implementar de manera simultánea a los manuales de:

Reclutamiento y Selección; se debe aplicar a todas las nuevas posiciones que tenga la PyME (nueva creación o rotación); en el caso de los empleados que actualmente ya laboran, es recomendable se cree su perfil de puesto y se les realice evaluaciones psicométricas, para poder tener identificado su perfil laboral y cumplir con procesos de auditoría interna o externa en los procesos.

Evaluación del desempeño: se debe aplicar a todos los empleados que actualmente laboran, para poder medir el alcance de sus metas e identificar aquellos que sean empleados talentosos, es recomendable su realización cada 3 meses.

Al concluir el primer año del uso “Manual de evaluación de desempeño” se debe implementar el “Manual de retención de los empleados”, debido a que es necesario poder identificar a los empleados talentosos de la PyME y poder ofrecerles a ellos los incentivos y medios de desarrollo para fomentar su desarrollo y permanencia.

A continuación, se presentan los 3 manuales:

- Manual de Reclutamiento y Selección.
- Manual de Evaluación del Desempeño.
- Manual de Retención de Talento.

Manual de Reclutamiento y Selección

	DOCUMENTO CORPORATIVO			
	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE TALENTO			
	Código P-RH-01	Nivel de Revisión Definitiva	Vigente a partir de: Marzo 2018	Página: 1 - 23

Firman los titulares de las áreas que participaron en la realización y autorización del documento, para que a partir de esta fecha se proceda a su implementación y distribución por el área responsable de su operación y difusión

Creación

Revisión

Autorización

Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento P-RH-001

INDICE

Objetivo y alcances	3
Política	3
General	3
Reclutamiento	4
Puestos de nueva creación y/o incremento de plantilla	5
Remplazos	5
Posteo Interno	5
Posteo Externo	5
Entrevista Telefónica	6
Pruebas Psicométricas	6
Entrevista con Jefe Inmediato	6
Selección	6
Estudio socioeconómico	7
Carta Oferta	8
Actividades	8
Diagrama de Flujo	10
Anexos	11

Objetivo y alcance

Dar a conocer los procesos de Reclutamiento y Selección de la PyME, regulando así la manera de atraer y administrar el talento de la organización. Esta política aplica para el personal de Recursos Humanos.

Política

General

1. La PyME reconoce que su personal es fundamental para el éxito. Un enfoque estratégico y profesional al proceso de reclutamiento ayuda a la PyME a atraer a personal con las habilidades y atributos necesarios para lograr objetivos estratégicos siempre acatando nuestros valores. La PyME está comprometida a asegurar que el reclutamiento y selección del personal se conduzca de manera: sistémica, eficiente y efectiva promoviendo al mismo tiempo igualdad de oportunidades.
2. Todos los candidatos internos, que se presenten en la PyME, deberán llenar adecuadamente la Solicitud de Empleo de la PyME (**Anexo 1**).
3. La documentación relacionada con los candidatos será manejada con absoluta confidencialidad.
4. En el caso de candidatos Internos, se deberán acercar al Gerente de Recursos Humanos e informar de su interés en participar en el proceso; tendrá el mismo proceso de entrevista de selección y preselección que un candidato externo. Se le solicitará envíe su información por correo electrónico a (correo de la empresa).
5. El área de Recursos Humanos mantendrá un control de vacantes de todos los candidatos para el puesto que fueron entrevistados.
6. Una vez que el responsable de área realice una entrevista en persona y se ha determinado que el candidato no es apto para el puesto, este notificará el mismo día al área de Recursos Humanos y está enviara una Carta de Agradecimiento (Interno o Externo) (**Anexo 2 y 3**), de igual forma, aquellos currículos que no cubran el perfil, se les enviara la misma carta.
7. Después de cada entrevista, el área solicitante será responsable de proporcionar al área de Recursos Humanos su retroalimentación acerca del candidato, así como su estatus en los formatos de entrevista o de manera verbal.
8. En caso de candidatos internos rechazados, el jefe directo responsable de la vacante será quien le dé la retroalimentación por las cuales no se queda en el puesto.
9. En el caso de candidatos externos rechazados, el área de Recursos Humanos enviará cartas de agradecimiento (**Anexo 3**).
10. Todo el reclutamiento se basará en descripciones de puesto (**Anexo 4**); y especificaciones acordadas. El reclutamiento y la selección se deberán llevar a cabo como procesos basados en evidencia y los candidatos deberán ser asesorados acerca del criterio que se basa en conocimiento, destrezas, competencias, experiencias y habilidades para desempeñar un puesto. Todas las decisiones deben ser registradas.

11. Para las posiciones clave de la compañía se harán, en caso de ser necesario, Entrevistas en Panel donde estarán presentes el jefe inmediato de la vacante, el gerente de Recursos Humanos, Director de área. En algunas ocasiones estará también presente el Director General.

Reclutamiento

12. El reclutamiento se deberá manejar como un ejercicio de relaciones públicas clave, ya que la forma en que se maneje afecta la imagen de la PyME y consecuentemente su habilidad para atraer personal de alto nivel.
13. La PyME, cumple con la legislación vigente y cualquier variación significativa en práctica deberá ser discutida con el Gerente de Recursos Humanos para minimizar el riesgo de la empresa. Consejo y apoyo profesional está disponible en todas las etapas del proceso de reclutamiento a través del Gerente de Recursos Humanos.
14. Todos los empleados involucrados en cualquier etapa del reclutamiento y selección deberán estar conscientes de esta política. El gerente de recursos humanos, es responsable de proporcionar a esas terceras partes esta política antes de que inicie el proceso de reclutamiento.
15. Todos los empleados involucrados en el proceso de reclutamiento, deberán asegurarse de tener la capacitación necesaria.
16. Todas las vacantes serán publicadas dentro de la PyME. Esto ayudará a maximizar la igualdad de oportunidades y proporcionará oportunidades para hacer carrera a nuestro personal, manteniendo y mejorando sus habilidades y experiencia. En circunstancias extraordinarias el Gerente de Recursos Humanos podrá decidir si se lleva a cabo dicha publicación.
17. La forma en que se publicarán las vacantes será la más apropiada y la más efectiva en cuanto a costo para maximizar el número de candidatos que se pueden captar. Esto incluye publicaciones locales, nacionales e internacionales, así como sitios web y deberán apegarse a la identidad de la PyME. Las publicaciones internas deberán aparecer un mínimo de 3 días hábiles y las externas por un mínimo de 5 días hábiles.
18. Si algún miembro del personal involucrado en el reclutamiento tiene alguna relación cercana con alguno de los candidatos deberá evitar participar en ese proceso en particular para no dar lugar a conflictos de interés o malas interpretaciones.
19. Los candidatos tendrán el derecho de ser retroalimentados y tendrán acceso a cualquier documentación que hayan entregado.
20. El proceso de reclutamiento no deberá comenzar hasta que se hayan evaluados las necesidades del puesto junto con el presupuesto y los planes estratégicos.
21. Los candidatos serán tratados con respeto y se les proporcionará siempre suficiente información para que tomen decisiones informadas.
22. Para poder dar comienzo al proceso de reclutamiento, es necesario, que el área de Recursos Humanos, reciba previamente, la requisición de personal, la cual puede ser por escrito, por correo o por solicitud del director de área.
23. El área de Recursos Humanos, llevará a cabo la búsqueda de candidatos en todas las fuentes de reclutamiento disponibles según sea el caso.
24. El área de Recursos Humanos establecerá la fecha de entrega de documentación y entregan el expediente completo al área de Administración de Personal.

25. El área de Recursos Humanos será la responsable de enviar la Carta de Bienvenida al candidato **(Anexo 5)**.

Para cualquier caso de autorización se estará sujeto a lo siguiente:

Puestos de nueva creación y/o incremento de plantilla

26. Tratándose de puestos de nueva creación y/o incremento de plantilla, las requisiciones deberán ser autorizadas por el director de área y por el director general.

Remplazos

27. Para el caso de los remplazos de la plantilla autorizada, será requerida la autorización del Director de Área.

Nota: Las requisiciones recibidas después de las 2pm, el tiempo de respuesta se considerará a partir del día hábil posterior.

Posteo Interno

28. El área de Recursos Humanos publicará internamente, vía mail, la vacante; como confirmación del inicio de proceso.

29. El área de Recursos Humanos podrá recibir candidatos previamente por medio de referidos directamente de la cartera interna.

Posteo Externo

30. El área de Recursos Humanos podrá publicar sus vacantes en cualquier de sus fuentes externas de reclutamiento dependiente de la zona geográfica donde sea requerida.

31. El área de Recursos Humanos elaborará una lista de candidatos precalificados (mínimo tres) por cada una de las plazas y/o posiciones requeridas.

Entrevista Telefónica.

32. El área de Recursos Humanos será encargada de llevar a cabo la primera entrevista con los candidatos precalificados con el propósito de determinar un mínimo de candidatos que cubran el perfil requerido por la posición.

33. Una vez realizadas las entrevistas, el área de Recursos Humanos presentará al jefe del área que solicitó la vacante, una lista de los mejores candidatos entrevistados para la siguiente fase del proceso.

Pruebas Psicométricas.

34. El área de Recursos Humanos enviará por mail la liga de las pruebas psicométricas con una batería adecuada a cada perfil, a los candidatos viables y establecerá una fecha para recibir a la persona que realice el estudio socioeconómico.

35. El jefe del área solicitante, indicará al área de Recursos Humanos la fecha de fecha de entrevista de los candidatos.

Entrevista con Jefe Inmediato

36. El responsable del área llevará a cabo la entrevista cara a cara.
37. En posiciones gerenciales, el Director de Área y/o Director General de la compañía, conducirán la entrevista final o revisarán el currículo del candidato y darán su aprobación. Para el resto de los puestos quien conducirá las entrevistas será el director o gerente de área.

Selección

38. Se proporcionará igual acceso a oportunidades a todos los candidatos sin importar afiliación política, raza, etnia, color, ancestros, nacionalidad, religión, género, orientación sexual, edad, estado civil, condición médica, o discapacidad, y asegurará que las decisiones que se lleven a cabo se basen únicamente utilizando un criterio enfocado al puesto.
39. Ningún miembro encargado de la selección deberá ser miembro o amigo personal de algún candidato. Los encargados de la selección deberán declarar conflicto de interés antes de iniciar el proceso o durante el mismo y si es necesario retirarse.
40. Cuando un candidato viaje dentro del país o de otro país para asistir a una entrevista, se pueden requerir arreglos para el viaje y el acomodo, todos los gastos correrán por cuenta de la PyME.
41. El proceso de selección, incluyendo todos los documentos y correspondencia considerados y aprobados por la Gerencia de Recursos Humanos, serán información única para sus miembros y siempre deberá ser manejada como confidencial. Esta información deberá permanecer confidencial, aunque la resolución final sea pública.
42. El área de Recursos Humanos podrá utilizar varios métodos para encontrar a los candidatos para cada puesto incluyendo entrevista, pruebas psicométricas y chequeos de referencias. El área de Recursos Humanos también deberá determinar el tiempo y número de pruebas que se le asignarán a cada candidato.
43. El proceso de selección consiste en una serie de entrevistas donde participan dependiente del nivel del puesto el Gerente de Recursos Humanos, Jefe directo o Director de la PyME, dependiendo del éxito del candidato en cada una de las entrevistas. Posteriormente el Director de área deberá tomar una decisión y notificársela a los candidatos.
44. Todas las entrevistas para un mismo puesto deberán ser realizadas por la misma persona para promover la equidad de oportunidades.
45. Cualquier prueba de habilidades (ej. Presentaciones, ejercicios), deberán estar relacionadas directamente con el puesto y serán medibles objetivamente; estas pruebas deberán ser conducidas por una misma persona. Los candidatos deberán recibir notificación de los detalles de cualquier prueba cuando sean invitados a entrevista.
46. Al final del proceso de reclutamiento todos los registros deberán ser entregados al departamento de Administración de Personal, quien los guardará durante 6 meses en caso de que se solicite retroalimentación o se traten de litigar.
47. Las ofertas de trabajo están condicionadas a recibir referencia satisfactoria o cualquier otra versión apropiada.

Estudios socioeconómicos

48. Cuando el candidato sea seleccionado y autorizado, el responsable del área solicitante dará instrucciones al área de Recursos Humanos se realice el estudio socioeconómico con el proveedor asignado y esta misma área hará la requisición de los documentos de los candidatos.
49. El proveedor asignado entregara el estudio socioeconómico, en el formato estándar **(Anexo 6)**.
50. El resultado y/o referencia del Estudio Socioeconómico deberá ser tomado en cuenta para decidir la contratación.

Carta Oferta

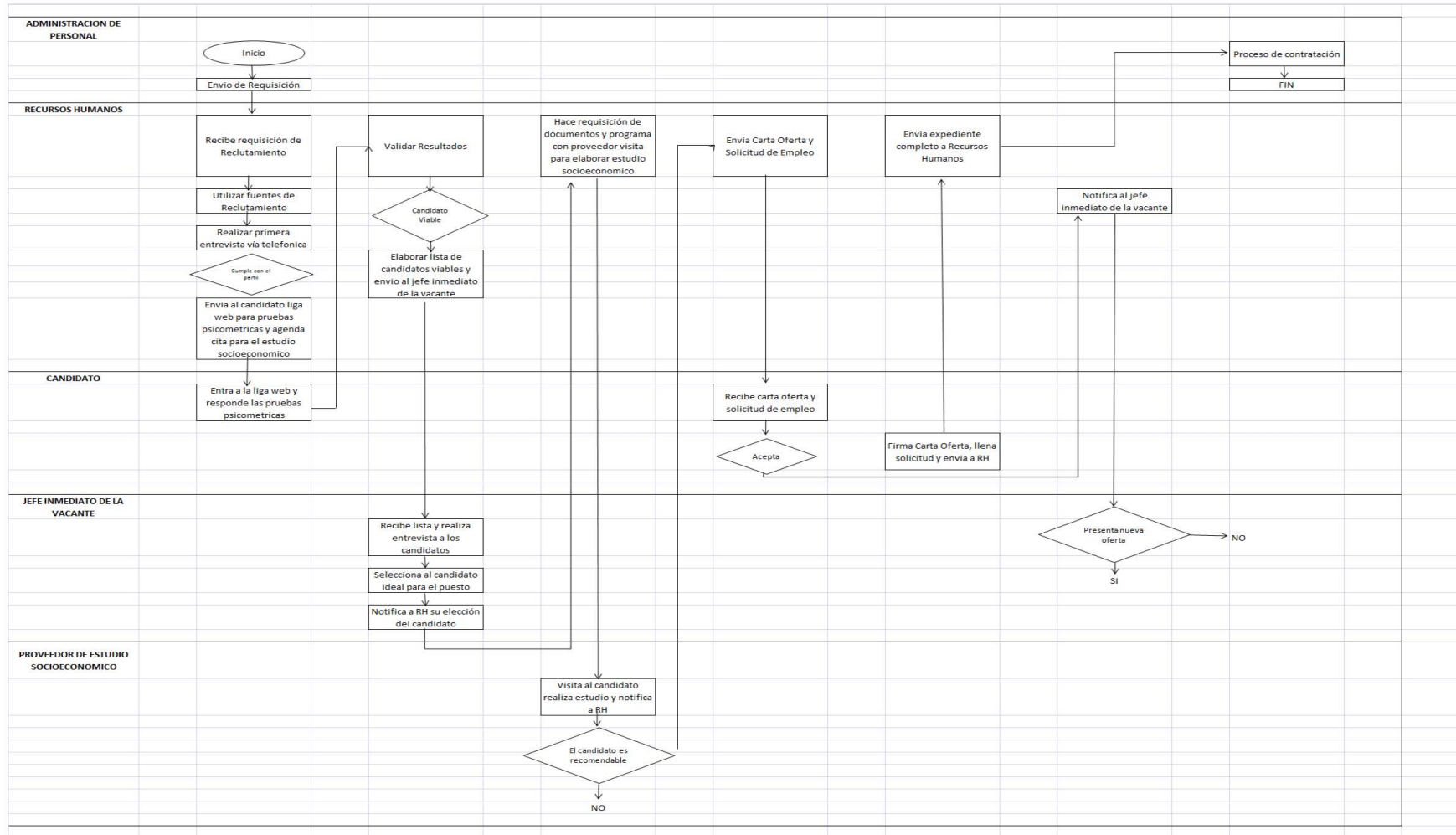
51. De ser positivo el resultado del estudio antes mencionada, el área de Recursos Humanos elaborará una carta oferta con el paquete de compensación previamente acordada con el Gerente de Administración de Personal.
52. El área de Recursos Humanos enviara por email o entregara en mano al candidato la Carta Oferta **(Anexo 7)**.
53. Una vez que se recibe la Carta Oferta firmada por el candidato, el área de Recursos Humanos enviara una carta notificación requiriendo la elaboración del contrato al área de Administración de Personal.

Actividades

Responsable	Actividad
Área de Recursos Humanos	1. Recibe la requisición de personal.
Área de Recursos Humanos	2. Utiliza las fuentes de reclutamiento tanto para búsqueda como para posteo (interno o externo) para obtener candidatos que cumplan con el perfil que se esté requiriendo.
Área de Recursos Humanos	3. Realiza la primer entrevista vía telefónica y si cumple con el perfil continua con la actividad No. 4, en caso contrario, regresa a la actividad No. 2
Área de Recursos Humanos	4. Envía al candidato la liga web para pruebas psicométricas, además de programar junto con él, la visita para su estudio socioeconómico.
Candidato	5. Ingresa a la liga web recibida y elabora las pruebas psicométricas.
Área de Recursos Humanos	6. Valida los resultados de la prueba psicométrica.
Área de Recursos Humanos	7. Elabora una lista de los candidatos viables, la envía por correo electrónico al jefe inmediato de la vacante y ayuda a programar las entrevistas presenciales.
Jefe Inmediato de la vacante	8. Recibe lista y entrevista a los candidatos que mejor cumplen con el perfil.
Jefe Inmediato de la vacante	9. Selecciona al candidato ideal para el puesto.
Jefe Inmediato de la vacante	10. Notifica al área de RH su elección de candidato.
Área de Recursos Humanos	11. Hace la requisición de documentos al candidato y programa con el proveedor del estudio socioeconómico la visita al candidato.
Estudio socioeconómico	12. Visita al candidato para su estudio y decide si es recomendable o no. La decisión es notificada en 5 días hábiles al área de Recursos Humanos.
Área de Recursos Humanos	13. En caso de ser un candidato recomendable, envía por correo electrónico la Solicitud de Empleo y la Carta Oferta Anexos 7 y 1. En caso de no ser un candidato recomendable, se regresa a la actividad No. 2
Candidato	14. Recibe la Carta Oferta y la Solicitud de Empleo, toma su decisión.
Candidato	15. En caso de aceptar la oferta, firma la Carta Oferta, llena la Solicitud de Empleo y las envía por correo electrónico al área de Recursos Humanos, continua con la actividad No. 17. De no aceptar la carta oferta continua con la actividad No. 16
Área de Recursos Humanos	16. Notifica al jefe inmediato de la vacante para decidir si presenta una nueva oferta, Actividad 14
Área de Recursos Humanos	17. En caso de que el candidato haya aceptado la Carta Oferta, turna el expediente completo, al área de Recursos Humanos.

Fin de la Actividad.

DIAGRAMA DE FLUJO



Anexo 1 Solicitud de empleo

FECHA: _____ / _____ / _____					
PUESTO SOLICITADO: _____					
SUELDO DESEADO: _____					
DISPONIBILIDAD DE HORARIO: <input type="checkbox"/> COMPLETO <input type="checkbox"/> MEDIO TURNO <input type="checkbox"/> MATUTINO <input type="checkbox"/> VESPERTINO <input type="checkbox"/> NOCTURNO <input type="checkbox"/> MIXTO					

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES (s)		EDAD	SEXO <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/> MASCULINO
CALLE Y No.		COLONIA		C.P.	MUNICIPIO ó DELEGACIÓN / EST.	TELÉFONO CASA	
FECHA DE NACIMIENTO Día / Mes / Año	NACIONALIDAD		VIVE CON: <input type="checkbox"/> PADRES <input type="checkbox"/> FAMILIA <input type="checkbox"/> PARIENTES <input type="checkbox"/> SOLO		TELÉFONO CELULAR		
R.F.C.	E Mail		No. IMSS				
LICENCIA DE MANEJO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CLASE Y NÚMERO DE LICENCIA		AUTOMÓVIL PROPIO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		MARCA Y MODELO		

ESCOLARIDAD

PRIMARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	SECUNDARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	PREPARATORIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	COMERCIAL <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	CARRERA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	TERMINADA <input type="checkbox"/> TRUNCA	<input type="checkbox"/>	
TÉCNICO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	CARRERA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	TERMINADA <input type="checkbox"/> TRUNCA	PROFESIONAL <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	CARRERA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	TÍTULO <input type="checkbox"/>	AÑO <input type="checkbox"/>	
OTROS ESTUDIOS							
ESPECIALIDAD		ESTUDIA ACTUALMENTE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		INSTITUCIÓN		GRADO	HORARIO
IDIOMAS QUE DOMINA		% HABLAR	% ESCRIBIR	% LEER	PAQUETES DE COMPUTACIÓN		
MÁQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE SEPA MANEJAR					OFICIOS QUE DOMINA		
CURSOS O SEMINARIOS TOMADOS							
ÁREAS DE INTERÉS				ÁREAS DE EXPERIENCIA			
1 _____				1 _____			
2 _____				2 _____			
3 _____				3 _____			

EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE DE LA EMPRESA ACTUAL O ÚLTIMA		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		PUESTO DESEMPEÑADO	
DOMICILIO DE LA EMPRESA			TELÉFONO		
NOMBRE DEL JEFE		PUESTO DEL JEFE		CAUSA DE SEPARACIÓN	
FECHA DE INICIO		FECHA DE SEPARACIÓN		SUELDO INICIAL	
				SUELDO FINAL	
FUNCIONES DEL PUESTO					
LOGROS PERSONALES					

NOMBRE DE LA EMPRESA ANTERIOR		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	
DOMICILIO			TELÉFONO	
NOMBRE DEL JEFE		PUESTO DEL JEFE	CAUSA DE SEPARACIÓN	
FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACIÓN		SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
FUNCIONES DEL PUESTO				
LOGROS PERSONALES				

NOMBRE DE LA EMPRESA ANTERIOR		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	
DOMICILIO			TELÉFONO	
NOMBRE DEL JEFE		PUESTO DEL JEFE	CAUSA DE SEPARACIÓN	
FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACIÓN		SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
FUNCIONES DEL PUESTO				
LOGROS PERSONALES				

CONTROL DE REFERENCIAS

LABORALES (personas que hayan trabajado con usted)	TELÉFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
1 _____		
2 _____		
3 _____		

PERSONALES (no familiares ni jefes anteriores)	TELÉFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
1 _____		
2 _____		
3 _____		

	VVE	FINADO	NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACIÓN
PADRE					
MADRE					
HERMANOS					
ESPOSA					
HIJOS					

¿CAMBIARÍA DE RESIDENCIA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿PUEDE VIAJAR? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	RAZONES
¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DE LA EMPRESA?	PARENTES	AMIGOS
	PRENSA	OTROS:
¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRÓNICA? ESPECIFIQUE		

FREEMAN CONSULTORIA INTEGRAL, con domicilio en Fernando Alencastre 116, Colonia Lomas Virreyes, C.P. 11000, Ciudad de México, utilizará sus datos personales aquí recabados para el proceso de reclutamiento, evaluación, selección, colocación y/o vinculación de un puesto laboral requerido por FREEMAN o por algún tercero que sea cliente de FREEMAN. Para mayor información acerca del tratamiento y de los derechos que puede hacer valer, usted puede acceder al aviso de privacidad integral de Freeman a través de nuestra página de Internet FREEMAN.FINANCIAL sección "AVISO DE PRIVACIDAD".

Nombre y Firma Autógrafa del Titular

Anexo 2 Carta de Agradecimiento Interno

CARTA AGRADECIMIENTO INTERNO

Fecha __/__/__

Estimado: _____

De parte del departamento de Recursos Humanos, queremos agradecer tu interés y el tiempo que empleaste para el proceso de selección para el puesto de (_____).

Tuvimos la oportunidad de platicar contigo y que nos compartieras las actividades que llevas a cabo en tu puesto actual y aquello en lo que te gustaría desarrollarte. Apreciamos mucho tu apertura al respecto. Con la información obtenida actualizaremos tu expediente y registraremos tu interés por crecer con nosotros.

Se ha realizado una revisión profunda de las necesidades actuales del puesto y de la empresa y se ha considerado que en este momento hay otra alternativa que satisface mejor dichas necesidades.

Si llegarás a requerir mayor detalle, puedes consultarlo con tu gerente.

La PyME está comprometida con su política de empleo equitativo, por lo que cualquier irregularidad puedes reportarla a los canales establecidos.

Queremos animarte a que sigas buscando nuevas oportunidades de desarrollo, si necesitas algún apoyo adicional para enfocar tu carrera dentro de la PyME siente la libertad de pedirlo, que con gusto te ayudaremos.

Atentamente

Área de Recursos Humano

Anexo 3 Carta de Agradecimiento Externo

CARTA AGRADECIMIENTO EXTERNO

Fecha __/__/__

Estimado: _____

De parte de la PyME, queremos agradecer mucho tu interés en él envió de tú currículum y en participar en las oportunidades de trabajo que actualmente tenemos vigentes.

Tu experiencia, perfil y competencias fueron comparados a fondo con los requisitos de los puestos que tenemos abiertos, sin embargo, Te informamos que por el momento no es posible continuar con el proceso.

Tu curriculum será archivado por un años y si se presenta alguna oportunidad en el futuro que pudiera ser interesante para ti y en la cual cubrieras los requisitos del puesto, nos pondremos en contacto contigo.

Te pedimos sigas explorando oportunidades futuras con nuestra compañía y te deseamos lo mejor en tu carrera profesional.

Atentamente

Área de Recursos Humanos

Anexo 4 Descripción de puesto

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Datos de Identificación.			Fecha de requisición:		
Nombre del Puesto:					
Ubicación:					
Area:		No. de vacantes			
Solicitante:					
Horario de Trabajo:		Salario Mensual :			
Prestaciones Adicionales:					
Disponibilidad para viajar:		SI	NO	Disponibilidad para radicar fuera:	
				SI	NO
Motivo de la vacante:			Reemplazo		
			Nueva Creación		
Tipo de Contrato:		Planta	Temporal	Proyecto	

Perfil del puesto

Edad:		Estado Civil:	
Escolaridad:		Sexo:	

Actividades a realizar:

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Valor para la vacante: _____

Competencias del puesto	Software
-------------------------	----------

1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

Valor para la vacante: _____ Valor para la vacante: _____

Experiencia y certificaciones

1	
2	
3	
4	
5	

Valor para la vacante: _____

Anexo 5 Carta de Bienvenida

CARTA BIENVENIDA

Fecha __/__/__

Estimado: _____

Me complace darte la más cordial bienvenida a la PyME; donde esperamos ser parte fundamental de tu realización personal y profesional.

En nombre de quienes integramos esta compañía, te deseamos el mejor de los éxitos. Indudablemente enfrentarás muchos retos y nuevas oportunidades, puedes estar seguro que siempre contarás con el apoyo necesario para alcanzar tus metas y objetivos.

Sabemos que, en la PyME, encontraras el ambiente idóneo para desenvolverte y mostrar toda tu creatividad y habilidades.

Deseamos que te sientas a gusto entre nosotros y te recordamos que, en caso de requieras algún tipo de orientación o ayuda, siempre estaremos dispuestos a proporcionártela; de igual manera, esperamos de ti profesionalismo y un alto nivel de compromiso. Creciendo juntos, garantizamos un mejor futuro para nuestra empresa y nuestro país.

Estamos seguros que disfrutarás tu nueva asignación y actividades.

¡Bienvenido!

Atentamente

Área de Recursos Humanos

Anexo 6 Estudio Socioeconómico

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO LABORAL	FOTO
Candidato:	
Puesto:	
Fecha de visita:	

RESULTADO DEL ESTUDIO

Se recomienda	Se recomienda con reservas	NO se recomienda
---------------	----------------------------	------------------

Indicar las razones por las que concluye el resultado

DOCUMENTACION GENERAL				
SALUD Y HABITOS GENERALES				
VIVIENDA				
REFERENCIAS LABORALES				
REFERENCIAS PERSONALES				
REFERENCIAS VECINALES				
ACTITUD DEL CANDIDATO DURANTE LA ENTREVISTA				
¿Se aclaró totalmente su historial laboral reciente?	SI		NO	
Refleja normalidad en su situación familiar y patrimonial	SI		NO	
Tiempo promedio por empleo:	Tiempo de experiencia previa en el puesto:			

DATOS GENERALES

Generales:			
Lugar y fecha de nacimiento:	Edad:	Sexo:	
Estado civil:	Teléfono:	Celular:	
IMSS:	Correo:		
RFC:	CURP:	AFORE:	
Facebook:	Otra red:		
Actividades de tiempo libre:	Tiene demandas legales:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
	Motivo:		
Dirección:			
Calle y número:			
Colonia:	Del./Mun.:	Estado:	C.P.:
Distancia al lugar de trabajo:			
Ubicación:			
Liga Google Maps:			

Información Académica:			
Último grado de estudios:	Institución:		
Descripción de la Vivienda:			
Propia:	Rentada:	Hipotecada:	
	¿Cuánto paga?:	Monto:	
Casa:	Departamento:	Vivienda Colectiva:	
Pisos:	Recámaras:	Baños:	Estacionamientos:
Comedor:	Sala:	Jardín:	Bodega:
Cocina:	Cuarto de servicio:	Otro:	
Observaciones:			
Refrigerador:		Equipo de sonido:	
Micro ondas:		Lavadora:	
DVD:		Estufa:	

Televisión	Secadora	
Blueray	Computadora	
Servicios:		
Luz	Agua	Drenaje
Gas	Teléfono	Pavimentación
Internet	TV Cable	Seguridad
Condiciones de la vivienda:		
Excelentes	Buenas	Regulares
Malas		
Mobiliario		
Completo	Limpiar	Orden
Incompleto	Normal	Desacomodado
Escaso	Sucio	Descuidado
Si tiene menos de un año en su domicilio, donde vivió antes:		
Con quién vive:	No. de Dependientes Económicos:	
Economía Familiar		
INGRESOS		
Ingreso total mensual	\$	
Ingreso Candidato	\$	
Ingreso Familiar	\$	
Otros Ingresos	\$	
TOTAL INGRESOS	\$	
EGRESOS		
Alimento	\$	Renta \$
Transporte	\$	Luz \$
Educación	\$	Agua \$
Servicio Médica	\$	Gas \$
Telefonía e Internet	\$	Otros \$
TOTAL EGRESOS	\$	
TOTAL INGRESOS	\$	
TOTAL EGRESOS	\$	
REMANENCIA	\$	
Estado de salud del candidato		
Estatura:	Peso:	Complejión:
¿Cómo considera su estado de salud actual?	Bueno:	Regular:
¿Ingiera bebidas alcohólicas?	Frecuencia:	Malo:
¿Fumas?	Frecuencia:	
¿Ha sufrido lesiones?	SI	NO
¿Ha sido operado?	SI	NO
¿Tiene o ha tenido alguna enfermedad crónica?	SI	NO
¿Tiene algún defecto físico?	SI	NO
¿Tiene alguna deficiencia en la vista?	SI	NO
¿Tienen alguna deficiencia auditiva?	SI	NO
¿Tiene alguna deficiencia en el habla?	SI	NO
¿Tienes tatuajes o perforaciones?	SI	NO

PROPIEDADES

Bienes raíces			
Propiedades:	A nombre de:	Ubicación de la propiedad	Valor comercial estimado.

Automóviles				
Marca	Modelo	Año	A nombre de	Valor comercial estimado

Inversiones		
Institución	A nombre de	Importe estimado

DATOS DE FAMILIARES

Nombre del Familiar	Parentesco	Edad	Grado de Estudios	Ocupación	Vive con el candidato
COMENTARIOS					

REFERENCIAS LABORALES

¿Labora actualmente? _____

¿Se pueden pedir referencias? _____

Empresa: _____

Domicilio: _____ Teléfono: _____

Puesto inicial: _____ Puesto final: _____

Sueldo inicial: _____ Sueldo Final: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de baja: _____

Motivo de salida: _____

Paquete de Prestaciones			
IMSS:		SGM Menores:	
Vacaciones:		SGM Mayores:	
Prima Vacacional:		Bono de Productividad:	
Aguinaldo:		Bono de Puntualidad:	
Antigüedad:		Caja de Ahorro:	
Fondo de Ahorro:		Transporte:	
Seguro de Vida:		Comedor:	
Vales de despensa:		Otra:	

REFERENCIAS DEL JEFE INMEDIATO	
Nombre del Jefe inmediato:	Puesto jefe inmediato:

Teléfono y Extensión:		Correo electrónico:						
Comentarios:								
REFERENCIAS DE RECURSOS HUMANOS								
Nombre del responsable de R.R.H.H.:		Puesto del responsable de R.R.H.H.:						
Teléfono y Extensión:		Correo electrónico:						
Comentarios:								
Aspectos a evaluar	Excelente		Bueno		Regular		Malo	
	Jefe	RH	Jefe	RH	Jefe	RH	Jefe	RH
Relación con compañeros								
Relación con jefe inmediato								
Relación con subordinados								
Honestidad								
Puntualidad								
Asistencia								
Calidad en el trabajo								
Alcance de objetivos								
Iniciativa								

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre:		Relación:	
Tiempo de conocerlo:		Teléfono:	
Domicilio:		Ocupación:	
Comentarios:			
Nombre:		Relación:	
Tiempo de conocerlo:		Teléfono:	
Domicilio:		Ocupación:	
Comentarios:			
Nombre:		Relación:	
Tiempo de conocerlo:		Teléfono:	
Domicilio:		Ocupación:	
Comentarios:			

FOTOS VISITA

Foto exterior	Foto interior
Foto 1 Candidato	Foto 2 Familia

REDES SOCIALES

Perfil:	Red:
Foto Red Social	Foto Contenido

INFONAVIT

--

SEMANAS COTIZADAS

--

DEMANDAS

--

Anexo 7 Carta Oferta

Carta Propuesta

México D.F. día de Mes de 201

Atención:
(Nombre)

A nombre de **(nombre de la empresa)**, queremos agradecerle su interés por integrarse con nosotros, por lo cual a continuación le mostramos la oferta contractual:

PUESTO: _____
TIPO DE CONTRATO: _____
FECHA DE INGRESO: _____

SUELDO NOMINAL _____
DEDUCCIONES

Prestaciones de Ley:	_____	INFONAVIT
	_____	IMSS
	_____	ISR

Prestaciones Superiores:	_____	PREMIO DE ASISTENCIA
	_____	PREMIO DE PUNTUALIDAD
	_____	VALES DE DESPENSA
	_____	FONDO DE AHORRO
	_____	SEGURO DE VIDA
	_____	SEGURO GASTOS MEDICOS MAYORES
	_____	SEGURO GASTOS MEDICOS MENORES
	_____	AUTO

_____ **TOTAL DE DEDUCCIONES**
_____ **SALARIO NETO**

Acepto las condiciones contractuales del puesto ofertado

Candidato

Jefe de Área

Manual de Evaluación del Desempeño

	DOCUMENTO CORPORATIVO			
	POLITICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
	Código P-RH-02	Nivel de Revisión Definitiva	Vigente a partir de: Marzo 2018	Página: 1 - 14

Firman los titulares de las áreas que participaron en la realización y autorización del documento, para que a partir de esta fecha se proceda a su implementación y distribución por el área responsable de su operación y difusión

Creación

Revisión

Autorización

INDICE

1. Objetivo y Beneficios	3
2. Alcances	3
3. Políticas Generales	3
3.1. Forma de determinar objetivos SMART	5
3.2. Evaluación de los objetivos Trimestrales	5
3.3. Escala de calificación de los objetivos	6
3.4. Fortaleciendo nuestras actitudes	6
3.5. Objetivos de desarrollo	7
3.6. Calificación de objetivos	7
4. Actividades	8
5. Diagrama de Flujo	10
6. Anexos	11

1. Objetivo y Beneficios

Consiste en evaluar el desempeño e identificar oportunidades de desarrollo de manera clara y objetiva, lo cual orienta al empleado a mejorar su contribución al negocio y por lo tanto ayuda a liberar la creatividad, fortalezas y experiencias de todos los que formamos parte de la PyME. Así mismo trae como principales beneficios:

- Proporciona a los empleados claridad de cómo sus objetivos individuales están ligados al crecimiento y éxito de la PyME.
- Alinea a los jefes y empleados sobre los comportamientos y resultados esperados de manera clara con lo cual el empleado siempre sabrá en qué posición se encuentra.
- Brinda un parámetro de las expectativas que se tienen sobre el empleado y los estándares de calidad que se esperan de él.
- Reconoce las aportaciones del empleado en su puesto y como estas ayudan al éxito de la PyME.
- Genera innovación al discutir ideas y obtener una oportunidad de retroalimentación sobre la actividad a medir

2. Alcances

Se tienen considerados los siguientes niveles para este proceso.

- Administrativos
- Mandos Medios

3. Políticas Generales

1. El director de la PyME, será el responsable de dar a conocer durante el mes de enero, los objetivos o mandatos generales que deberá perseguir la organización. Se llevará a cabo una reunión con los Directores y/o responsables de área a fin de que estos puedan conocer específicamente los objetivos generales y por área.
2. Será responsabilidad del Gerente de cada área asignar un peso porcentual a cada uno de los objetivos, de acuerdo con las necesidades del negocio y del área.
3. Cada año, se deberán revisar los objetivos de negocio de la PyME, con el objeto de determinar en donde y como se pueda añadir valor para lograr los resultados esperados de acuerdo a los mandatos estratégicos de la organización.
4. Los objetivos se documentarán en el Formato de Evaluación de Desempeño (**Anexo 1**).
5. La responsabilidad durante todo el proceso será compartida entre el jefe inmediato y los empleados a cargo.
6. El proceso de "Evaluación del Desempeño se realizará de acuerdo al siguiente calendario:

Mes	Actividad	Responsable
Enero	Dirección General da a conocer los objetivos o mandatos generales	Dirección General
	Sesiones de calibración de objetivos y métricas de negocio	Dirección General y Directores de Área
Enero	Establecimiento de objetivos	Empleado-Jefe Inmediato
Abril	1ª Revisión Trimestral	
Julio	2ª Revisión Trimestral	Empleado-Jefe Inmediato
Octubre	3ª Revisión Trimestral	Empleado-Jefe Inmediato
Enero	Revisión Anual / Evaluación Final: <ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación. • Evaluación del jefe Inmediato. • Evaluación del reporte directo del jefe inmediato. • Revisión por Recursos Humanos. • Reunión Empleado-Jefe Inmediato (Discusión). • Firma del empleado. • Firma del jefe inmediato. 	Empleado-Jefe Inmediato Empleado Jefe Inmediato Líder Recursos Humanos Empleado – Jefe Inmediato Empleado Jefe Inmediato
Febrero	Consolidación de evaluaciones del desempeño.	Gerente de Recursos Humanos

7. Se deberán establecer como máximo 3 objetivos por empleados, los cuales deberán estar alineados a los mandatos generales que la dirección haya establecido al área. Cada objetivo tendrá diferentes tareas o actividades que indicaran claramente el nivel de responsabilidad y el impacto a la organización.
8. Después de cada revisión trimestral o final, el empleado podrá solicitar directamente con el superior del jefe inmediato y/o Recursos Humanos, la revisión de la Evaluación de Desempeño cuando así lo considere necesario.
9. Cualquier representante de Recursos Humanos podrá dar apoyo, entrenamiento, coach y retroalimentación en cualquier momento, para que el proceso de establecimiento de objetivos se realice de manera adecuada.

Empleados Vigentes

10. Se llevará a cabo una reunión durante al mes de enero de cada año para determinar y alinear los objetivos del empleado con los objetivos de la organización. Cada empleado deberá discutir junto con su Jefe inmediato acerca de sus objetivos y llegar a un acuerdo sobre como poder llegar a ellos.
11. Los objetivos acordados serán revisados de manera trimestral en los meses de abril, Julio y octubre. El responsable del área o jefe inmediato será responsable de programar una reunión “1 a 1”; en los meses que se mencionan con el propósito de observar los avances en el desempeño y los objetivos planteados. El jefe inmediato ofrecerá apoyo y retroalimentación efectiva para el logro de los mismos. Estas revisiones tienen el carácter de obligatorio.
12. Para la revisión anual será responsabilidad del jefe inmediato, programar la “Evaluación de Desempeño” durante el mes de enero de cada año. Se llevará a cabo una reunión “1ª1” entre el empleado y su jefe directo con el propósito de hacer una

evaluación final de los objetivos y el desarrollo del empleado en seguimiento a las evaluaciones trimestrales que se hicieron durante el año.

Empleados de Nuevo Ingreso

13. Independientemente de la fecha de ingreso, todos aquellos empleados que ingresen durante el año, tendrán derecho a conocer que es lo que se espera de ellos en su trabajo y por lo tanto, el jefe inmediato deberá sostener una reunión “1a1” durante los 30 días posteriores a la fecha de ingreso con el propósito de discutir y acordar los objetivos y expectativas de desempeño y desarrollo por lo que resta del año.
14. Asimismo, se llevarán a cabo todas las revisiones trimestrales subsecuentes que correspondan, así como la revisión anual de desempeño.

3.1 Forma de determinar los objetivos SMART

15. Para establecer los objetivos se recomienda utilizar el método SMART:

- **Specific (Específicos):** Los objetivos deben ser lo más concretos posibles para poder identificar lo que se desea lograr
- **Measurable (Medible):** Se refiere a cuál sería la métrica que se establecerá para la evaluación del objetivo, para poder saber si se está cumpliendo o no se está llegando a lo que se había propuesto.
- **Achievable (Alcanzable):** Los objetivos deben tener un sentido retador, pero con la objetividad de que se pueden alcanzar
- **Realistic (Realista):** Los objetivos deben estar dentro de las propias posibilidades. Proponerse algo irrealizable es una puerta abierta al fracaso.
- **Timely (En tiempo):** Los objetivos deben contener una fecha para realizarlos, es decir, requieren un plazo de tiempo límite para ser cumplidos. Acotar algo en el tiempo requiere decir que se debe establecer un plazo dentro del cual se debe cumplir el objetivo.

3.2 Evaluación de los objetivos trimestrales

16. Existen 3 escalas de evaluación trimestral que se utilizarán en las reuniones “1a1”:

- **Retrasado con respecto al Plan:** De acuerdo a los métricos, el objetivo no alcanza un nivel de avance razonable, de acuerdo a los tiempos establecidos.
- **En tiempo:** De acuerdo a los métricos, el objetivo se encuentra justo en los tiempos de avance que se habían determinado en la creación del mismo.
- **Delante de lo Planeado:** De acuerdo a los métricos, el objetivo se encuentra con un mayor avance del esperado, con posibilidades de finalizarlo antes de la fecha establecida.

3.3 Escala de calificación de los objetivos

17. Existen 5 escalas de calificación anual, de acuerdo a la Guía de Calificaciones para la Evaluación de desempeño (**Anexo 2**).

- **Debajo de lo esperado (1):**
 - ❖ Objetivo no se cumplió.
 - ❖ Logro muy por debajo de las expectativas.
- **Los esperado con reservas (2):**
 - ❖ Objetivo logrado, pero no al nivel de las expectativas actuales.
- **De acuerdo a lo esperado (3):**
 - ❖ Logró con todas las tareas del objetivo eficaz y eficientemente con un alto grado de calidad.
- **Por encima de lo esperado (4):**
 - ❖ Logró con todas las tareas del objetivo (y más), sobre y más allá de las expectativas.
- **Excelente (5):**
 - ❖ Él logró del objetivo va más allá de las expectativas del puesto.
 - ❖ Éxito extraordinario en logros específicos que son fácilmente identificables y medibles.
 - ❖ Superó un importante reto empresarial y también logró otro objetivo retador.

18. Al final de dicha sesión y después de haber llegado a un acuerdo sobre la calificación final, el jefe inmediato y el empleado firmaran el documento, entregando el original al Área de Recursos Humanos, para capturar la información de la evaluación final y guardar el documento en el expediente del empleado.

19. En caso de resultar “Por debajo de las Expectativas” o “inaceptable”; el empleado deberá entrar en un proceso de Asesoría de Desempeño Laboral”, en el que se crea un Plan de Acción para ayudar al empleado a desempeñarse mejor en su trabajo y mejorar sus áreas de oportunidad.

3.4 Fortaleciendo nuestras actitudes

20. La evaluación del desempeño incluye una sección en la cual se muestran las actitudes que se esperan del empleado las cuales el jefe inmediato explicara sobre lo que trata cada una.

21. Para identificar cuáles son las conductas que caracterizan a cada uno de los valores de la PyME, se proporciona una Matriz de valores (**Anexo 3**).

- a. Deficiente
- b. Por debajo de los esperado
- c. Dentro de los esperado
- d. Arriba de lo esperado
- e. Sobresaliente

3.5 Objetivos de desarrollo

22. Los objetivos de desarrollo son los que se enfocan a liberar el potencial de la gente con las fortalezas de los empleados.
23. Esta sección se anotarán aquellos objetivos que en conjunto con el jefe inmediato se consideren elementos importantes para continuar mejorando el desempeño mediante nuevas herramientas de trabajo, implementación de procesos, se deberán anotar que habilidades y conocimientos se requieren para lograr el objetivo, y de qué manera el jefe inmediato puede ayudar para lograr este objetivo.
24. Para la construcción de los objetivo es fundamental la aportación del empleado, ya que es una actividad en la cual influye directamente en el alcance del objetivo dentro de la organización.

3.6 Calificaciones de Objetivos

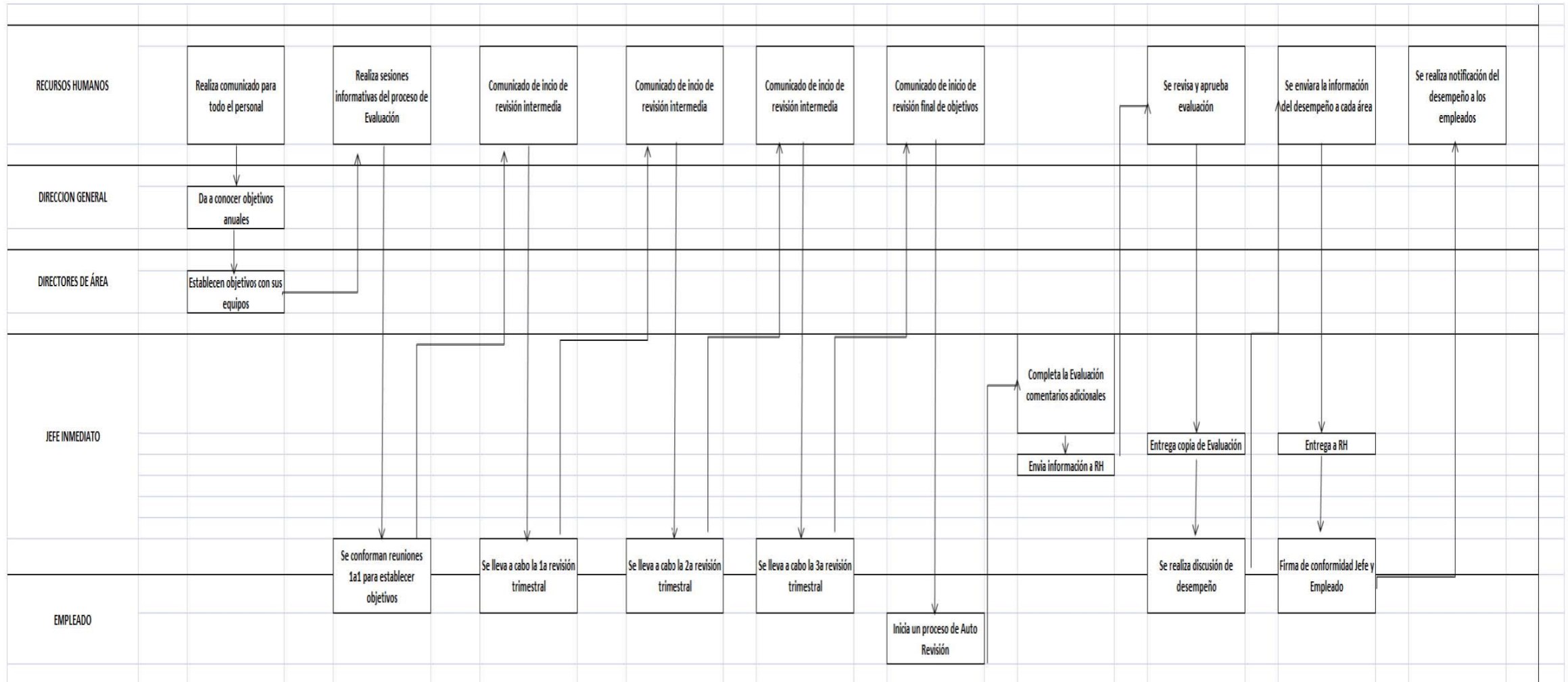
25. Esta sección deberá ser llenada por el Jefe Inmediato durante la sesión "1ª1" que se realiza para la evaluación final de los objetivos establecidos de acuerdo al Cálculo Final. **(Anexo 4)**
26. Se evaluará cada objetivo de acuerdo a la escala del 1 al 5 y se ingresará la ponderación asignada a cada uno:
 - a. Objetivos de desempeño, no debe ser menor del 30%excederá del 50%,
 - b. Actitudes no debe ser inferior al 20% y no exceder al 40%
 - c. Objetivos de Desarrollo no menor del 15% y no exceder del 30%
27. La gráfica de la calificación calculará la calificación final de la Evaluación de Desempeño.
28. Al final de dicha sesión y después de haber llegado a un acuerdo sobre la calificación final, el jefe y el empleado firmaran el documento y entregaran el original al área de Recursos Humanos.

4. Actividades

No. de Actividad	Área o Puesto	Descripción de la actividad
1	Recursos Humanos	Realizará la comunicación a todos los empleados del Corporativo o de la PyME, del inicio del proceso de Evaluación de Desempeño mediante el establecimiento de objetivos.
2	Dirección General	Da a conocer los objetivos o mandatos generales del año en curso.
3	Direcciones de área	Llevar a cabo sesiones para el establecimiento de Objetivos, métricas del negocio con sus equipos.
4	Recursos Humanos	Realiza sesiones informativas del Proceso de Evaluación del desempeño
5	Empleado / Jefe Inmediato	Se conformarán reuniones 1 a 1 para establecer los objetivos y métricas del negocio para el año en curso
6	Recursos Humanos	Comunicará a todos los empleados en el proceso del inicio de la revisión intermedia.
7	Empleado / Jefe Inmediato	Se llevará a cabo la 1ª Revisión Trimestral
8	Recursos Humanos	Comunicará a todos los empleados involucrados en el proceso del inicio de la revisión intermedia.
9	Empleado / Jefe Inmediato	Se llevará a cabo la 2ª Revisión Trimestral
10	Recursos Humanos	Comunicará a todos los empleados involucrados en el proceso del inicio de la revisión intermedia.
11	Empleado / Jefe Inmediato	Se llevará a cabo la 3er Revisión Trimestral
12	Recursos Humanos	Comunicará a todos los empleados involucrados en el proceso del inicio de la revisión final de objetivos.
13	Empleado	Inicia el proceso de auto revisión completando su Evaluación de Desempeño con las calificaciones finales. Una vez completo, el empleado lo enviará a su jefe inmediato.
14	Jefe Inmediato	Completa la Evaluación de Desempeño lo envía a su reporte directo.
15	Reporte Directo del Jefe Inmediato	Se agregan comentarios adicionales, si existen desacuerdos y/o inquietudes, la Evaluación del Desempeño puede ser devuelta al empleado y Jefe Inmediato hasta realizar una revisión más detalladas. Una vez completa, la Evaluación del Desempeño se reenvía al área de Recursos Humanos.
16	Recursos Humanos	Todas las revisiones son evaluadas y aprobadas y se regresan al reporte directo del jefe inmediato.
17	Empleado / Jefe Inmediato	No se realizan más cambios. Se realiza una discusión de desempeño.
18	Jefe Inmediato	Entrega copia de la Evaluación del Desempeño.

19	Empleado / Jefe Inmediato	Firma de conformidad la Evaluación del Desempeño con la Calificación Final.
20	Jefe Inmediato	Entrega a Recursos Humanos las Evaluaciones de Desempeño.
21	Recursos Humanos	Realizará y enviará a cada director de área un consolidado por área de las calificaciones de Desempeño.
22	Recursos Humanos	Realizará la Notificación Oficial de las Evaluaciones de Desempeño de los empleados.

DIAGRAMA DE FLUJO



ANEXOS

ANEXO 1 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluación												
Puesto:		Periodo:										
Fecha de Ingreso:		Antigüedad:										
Motivo de la evaluación:												
ACTIVIDAD Valor: 50%												
				1	2	3	4	5				
		1er Evaluación	2a Evaluación	3er Evaluación	Global	Deficiente	Por debajo de lo esperado	Dentro de lo esperado	Arriba de lo esperado	Sobresaliente		
1 Actividad	Descripción											
2 Actividad	Descripción											
3 Actividad	Descripción											
4 Actividad	Descripción											
5 Actividad	Descripción											
Comentarios Generales												
ACTITUD Valor: 35%												
				1	2	3	4	5				
		1er Evaluación	2a Evaluación	3er Evaluación	Global	Deficiente	Por debajo de lo esperado	Dentro de lo esperado	Arriba de lo esperado	Sobresaliente		
Actitud	Descripción											
Actitud	Descripción											
Actitud	Descripción											
Actitud	Descripción											
Actitud	Descripción											

PROYECTO MENSUAL		Máximo:	Valor: 15%	
Describir proyecto e indicar como ayuda a mejorar el rendimiento del puesto				
Como se va a medir				
Resultado				
TOTAL GENERAL	OBTENIDO			
	91% - 100%	Sobresaliente		
	71% - 90%	Arriba de lo esperado		
	50% - 70%	Dentro de lo esperado		
	31% - 49%	Por debajo de lo esperado		
	0% - 30%	Deficiente		
OBSERVACIONES				
	Director		Director de Área	
Evaluada	Jefe directo		RH	

ANEXO 2 GUIA DE COMPETENCIAS

		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
NO.	COMPETENCIA	LA CONOCE	LA DOMINA	LA ENSEÑA
1	ANALISIS	Es capaz de entender la importancia de encontrar relacion causa efecto, pero no lo ha realizado	Logra entender correlaciones sencillas, logrando entender la causa y efecto entre las diferentes variables	Es capaz de orientar a sus compañeros para encontrar las correlaciones sencillas e incluso a considerar factores no tan evidentes
2	SERVICIO AL CLIENTE	Entiende la importancia que tiene para al empresa, la atención al cliente.	Atiende al cliente con cordialidad, resolviendo los problemas en los tiempos acordados	Además de atender al cliente, lo orienta o le ofrece opciones para alcanzar la solución de sus problemas.
3	PRESIÓN	Ha escuchado por parte de amigos y familiares, situaciones donde han tenido presión	Ha experimentado diferentes situaciones dentro de su lugar de trabajo, logrando concentrarse en el objetivo asignado y en varias tareas a la vez	Maneja la presión logrando dar prioridad a cada una de las metas y logrando coordinarse para alcanzarlas
4	PROACTIVA	Tiene conciencia de los beneficios que tiene el hacer las cosas primero	Entiende los alcances de su puesto y trata de adelantar actividades	Trata de ir "un paso adelante" no solo visualizando el alcance de su puesto, trata de visualizar cuales serán las necesidades futuras de su cliente.
5	TRABAJO EN EQUIPO	Lo ha practicado a nivel escuela, en actividades sencillas, o ha visto como lo han realizado sus compañeros	Busca ser un elemento de ayuda dentro de los trabajos, cooperando con sus compañeros para alcanzar el objetivo y en determinadas situaciones es capaz de tomar el liderazgo dentro del proyecto	Se coordina con sus compañeros, en varios momentos toma la gestión del proyecto definiendo tiempos y canalizando recursos para alcanzar el logro.
6	NEGOCIACION	No ha tenido oportunidad en el mundo laboral de negociar, solo lo ha realizado en sus relaciones personales o visto en cursos	Es capaz de sensibilizar a sus compañeros para poder avanzar en los tiempo acordados o encontrar soluciones que satisfagan a la mayoría	Integra la opinión de todos y las alinea a las necesidades de la empresa, logrando obtener de la mayoría una sensación de "ganar - ganar"
7	COMUNICACIÓN	Entiende el concepto de comunicarse con sus compañeros, pero no identifica una comunicación asertiva	Es capaz de comunicar sus necesidades con asertividad a los demás	Su comunicación es asertiva, al dar mensajes claros y precisos a sus compañeros de trabajo
8	TRABAJO POR OBJETIVOS	Realiza el trabajo basado en horarios, pero sin tener una meta clara ni el estandar de calidad	Sabe los tiempos de entrega y el estandar de calidad que se requiere	Demuestra poder alcanzar las metas logrando incluso hacerlas por debajo de los tiempos acordados.
9	ORDEN	No tiene un orden en sus cosas, salvo que sea solicitado por su jefe, pero conoce el beneficio	Mantiene un orden propio de facil acceso para los demás facilitando la búsqueda de información o la ejecución de procesos	Tiene un control preciso de la información y es capaz de entregarla inmediatamente.
10	SEGUIMIENTO	Necesita ser supervisado para poder dar continuidad a una actividad hasta que está finalizada	Necesita poca supervisión, es capaz de entender que el seguimiento le ayuda a alcanzar sus objetivos	No necesita de supervisión es capaz de dar seguimiento, presionar al cliente o proveedor para que se entregue la información a tiempo y ofrecer alternativas para poder alcanzar la meta

ANEXO 3 GUIA DE CALIFICACIONES

RANGO	DESCRIPCION	EXPECTATIVAS DEL OBJETIVO	EXPECTATIVA DE LA COMPETENCIA
5	Excelente	<ul style="list-style-type: none"> El logro del objetivo va más allá de las expectativas del puesto. Éxito extraordinario en logros específicos que son fácilmente identificables y medibles. Superó un importante reto empresarial y también logró otro objetivo retador 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolló. contribuye en ideas y proyectos de manera significativa y numerosa más allá de lo que se espera del puesto. Impulsa el cambio dramático y medible de la empresa. Consistentemente recomienda y desarrolla nuevas ideas exitosas hasta el término de las mismas. Administra eficientemente todas las asignaciones de forma proactiva y con calidad total. Demuestra maestría en las habilidades.
4	Por encima de lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> Logro con todas las tareas del objetivo (y más), sobre y más allá de las expectativas. El resultado es sobresaliente de acuerdo a lo que se espera. 	<ul style="list-style-type: none"> Excede las expectativas por cantidad y calidad del trabajo finalizado. Construye a ideas y opiniones valiosas y participa efectivamente en propuesta a soluciones organizacionales. Disponible y listo para tomar mayores responsabilidades.
3	De acuerdo a lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> Logró con todas las tareas del objetivo eficaz y eficientemente con un alto grado de calidad. Se cumplió 	<ul style="list-style-type: none"> Efectivamente concluye con todas sus responsabilidades diarias en tiempo y demostrando un desempeño profesional. La calidad del trabajo es consistente y confiable. Administra procesos y proyectos exitosamente y hasta el término de los mismos.
2	Lo esperado con Reservas	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo logrado pero no al nivel de las expectativas actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra falta de experiencia en retos, realizando actividades relativas a su trabajo y asignaciones (calidad en el trabajo o en tiempos de entrega) Demuestra dificultad en trabajar de manera independiente. Tiene límites en nuevos proyectos y asignaciones.
1	Debajo de lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo no se cumplió. Logro muy por debajo de las expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> La calidad del trabajo es regular y no cumple con las expectativas. No cumple con los tiempos de entrega. Se le dificulta para realizar su trabajo y requerimientos diarios.

ANEXO 4 CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

No. de Nomina	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido	Puesto	Departamento	Formato de evaluación de desempeño	1er Revisión trimestral	2a Revisión trimestral	3er Revisión trimestral	4a Revisión trimestral	Evaluación Final	Calificación final

Manual de Retención de Talento

	DOCUMENTO CORPORATIVO			
	Manual de Retención de Talento			
	Código P-RH-03	Nivel de Revisión Definitiva	Vigente a partir de: Marzo 2018	Página: 1 – 5

Firman los titulares de las áreas que participaron en la realización y autorización del documento, para que a partir de esta fecha se proceda a su implementación y distribución por el área responsable de su operación y difusión

Creación

Revisión

Autorización

INDICE

Objetivo y Beneficios	3
Alcances	3
Políticas Generales	3
Resultado de la evaluación de desempeño	4
Acciones acuerdo al resultado	5
Notificación del personal que se integra al plan de talento	5
Plan de trabajo de acuerdo al resultado	5
Asignación de incentivos	6
Definición de cursos	7
Compensación económica	8
Salida del plan de retención de talento	10
Actividades	11
Diagrama de Flujo	12
Anexos	13

Objetivo y Beneficios

Para la PyME es una prioridad a nivel empresa el identificar, desarrollar y retener al personal que ha demostrado un desempeño por arriba de los esperado o sobresaliente generando los siguientes beneficios para nuestro personal.

- Dar claridad a nuestro personal ofreciendo un sistema de evaluación
- Hacer de conocimiento a todo el personal aquellos integrantes que han sido considerados como “talento” para la organización.
- Generar una estrategia personalizada para cada talento ayudando a su retención.
- Fomentar el desarrollo del personal brindándole una serie de opciones para hacer crecer sus competencias.

Alcances

Todo el personal que labora de planta en PyME.

Políticas Generales

1. Al tener los resultados, se realizará una junta con los directores de área para dar a conocer el resultado de su personal, indicando el nivel correspondiente de cada uno.
2. Se tendrá una junta con cada una de las personas que hayan obtenido calificaciones de “Arriba de los esperado” y “sobresaliente” para informales del resultado y del ingreso al plan de Talento
3. El área de Recursos Humanos, será la responsable de comunicar los resultados a todo el personal de la PyME.
4. Se definirá de acuerdo al puesto el plan de trabajo para fomentar el desarrollo del talento.
5. Con el plan de trabajo definido para cada talento, se definirán las opciones de incentivos a ofrecer con el fin de hacer más atractiva la permanencia en la PyME.
6. Para la PyME, el desempeño va ligado a la remuneración, sin que la segunda se convierta en el pilar fundamental para la retención del personal.
7. La PyME se encuentra en un constante cambio dentro de las necesidades de su negocio, de sus clientes y del entorno; frente a este panorama es normal que algunos elementos que fueron el año pasado identificados como potencial talento, puedan bajar su desempeño; cuando se presenta esta situación es importante hablarlo con el director del área y con la persona que se encuentra en esta situación con el fin de ayudarlo con diferentes alternativas para que vuelva a alcanzar el estándar esperado.
8. Cuando a pesar de haber valorado diferentes alternativas para mejorar el desempeño, y el resultado sigue siendo no satisfactorio, el área de RH tendrá una junta con el director de área y el jefe directo para definir la fecha y persona que notificará la salida del programa de retención de talento con el elemento del equipo.

Resultado de la evaluación de desempeño

1. Al inicio de cada año, el área de RH deberá reunir todos los resultados, para realizar el análisis y poder proporcionar los resultados a las distintas áreas de la PyME.
2. Al momento de tener los resultados estos se entregarán a la Dirección General y a cada uno de los Directores de Área.
3. Los resultados entregados, deberán incluir la calificación final de acuerdo a la evaluación realizada y el nivel correspondiente que es asignado dentro de la calificación, ubicándose de la siguiente manera.

Nivel	Significado
Excelente.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye con ideas y proyectos de manera significativa y numerosa más allá de lo que se espera del puesto. • Impulsa el cambio dramático y medible de la empresa. • Consistentemente recomienda y desarrolla nuevas ideas exitosas hasta el término de las mismas. • Administra eficientemente todas las asignaciones de forma proactiva y con calidad total.
Por encima de lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> • Excede las expectativas por cantidad y calidad del trabajo finalizado. • Construye ideas y opiniones valiosas y participa efectivamente en propuesta a soluciones organizacionales. • Disponible y listo para tomar mayores responsabilidades.
De acuerdo a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra tener experiencia en la actividad. • Cumple con los tiempos de entrega. • Hace equipo y coopera con sus compañeros en la asignación de nuevos proyectos.
Por debajo de lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra tener falta de experiencia. • Necesita constante supervisión para alcanzar sus objetivos. • Tiene limitaciones técnicas o en actitudes para adaptarse ante nuevos proyectos.
Deficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • No se cumplieron los objetivos. • Los tiempos de entrega, no se cumplieron • No hubo calidad en su trabajo

4. Se tendrá una junta con cada uno de los directores para explicar más a detalle sobre los resultados a nivel empresa, área y de cada uno de los elementos que conforman su equipo.
5. Se coordinará con el director de área la fecha en que se tendrá junta con el personal que haya sido ubicado en los niveles “Por encima de lo esperado” y “Excelente”, la cual no podrá exceder del 25 de enero.

Acciones acuerdo al resultado

6. Para la PyME, retener al personal identificado como “talento” es una necesidad del negocio, por lo cual posterior a la entrega de resultados se deberán tomar las siguientes acciones:

Resultado	Acción a realizar
Excelente.	<ul style="list-style-type: none">• Se entrega copia de sus resultados (Anexo 1).• Se notifica de manera directa al personal su ingreso al plan de Retención de Talento
Por encima de lo esperado.	
De acuerdo a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none">• Se entrega copia de sus resultados, subrayando aquellos aspectos donde su desempeño fue “de acuerdo a lo esperado” y aquellas áreas donde debe mejorar.• Se volverán a reasignar los objetivos.
Por debajo de lo esperado.	<ul style="list-style-type: none">• Se entrega copia de sus resultados.• Se define plan de acción a 3 meses con posibilidad de extenderse a 6 meses, con el objetivo de mejorar el desempeño en tareas clave, las cuales serán las que haya salido peor evaluado.
Deficiente.	<ul style="list-style-type: none">• Se entrega copia de sus resultados.• Se notifica al área de RH para iniciar el proceso de Reclutamiento de Personal• Se notifica fecha programada para su desvinculación de la empresa.

Notificación del personal que se integra al plan de talento

7. La notificación al personal que se integra al programa de talento se realizará antes del día 25 de enero, esto se hará a través de una junta individual, en la que participara el Director de Área, jefe directo, un representante de RH y el personal que se incorpora.
8. Se les entregara una carta en la cual se les notificara (Anexo 2) su integración al programa, para que ser firmada por el personal identificado como talento.
9. El personal que haya ingresado al plan de retención de talento, tendrá máximo una semana de tiempo para dar una respuesta a su jefe directo, director de área, y Recursos Humanos sobre si acepta ingresar al programa de Retención de Talento.

Plan de trabajo de acuerdo al resultado

10. Al firmar la carta de aceptación de ingreso al plan de retención de talento, se reunirá nuevamente con su jefe directo, para definir los siguientes aspectos
 - a. Objetivos a Evaluar.
 - b. Actitudes a desarrollar.
 - c. Cursos a los cuales será asignado.

- d. Proyecto que estará a cargo de desarrollar, el cual puede durar mínimo 3 meses y máximo 1 año.
- 11. El plan de trabajo, será enviado a su director de área, el cual realizará los ajustes pertinentes en reuniones con el jefe y el Talento.
- 12. Al tener un acuerdo sobre los aspectos a evaluar, se enviará esta información al área de RH para su revisión y ajustes finales.
 - a. La definición del plan de trabajo se realizará máximo al 31 de enero.
 - b. La evaluación del personal, tendrá los mismos periodos de tiempo que la del resto del personal.

Asignación de incentivos

- 13. La asignación de incentivos, es una parte clave en el programa de retención de talentos, para ello se darán puntos que el personal podrá utilizar en las opciones que más le beneficien distribuyéndose de la siguiente manera:

Resultado	Puntos
Excelente	13
Por arriba de lo esperado	9

- 14. A continuación, se describen los incentivos a los cuales serán acreedores el personal y la cantidad de puntos que requieren:

a) Horario flexible (3pts)

Brindamos a nuestro personal la oportunidad de poder elegir el horario que le sea más conveniente a sus actividades fuera del trabajo, las cuales pueden ser, por ejemplo: llevar a los hijos al colegio, acudir a cursos, gimnasio, etc...

Los horarios a elegir son:

- Lunes a viernes 7:00am – 4:00pm
- Lunes a viernes 8:00am – 5:00pm
- Lunes a jueves 8:00am – 5:30pm; viernes 8:00am – 4:00pm
- Lunes a viernes 9:00am – 6:00pm
- Lunes a jueves 9:00am – 6:30pm viernes 8:00am – 4:00pm

b) Trabajo desde casa “Home Office” (5pts)

Esta opción se basa en la capacidad de poder elegir de 1 a 2 días a la semana para trabajar desde casa, siempre y cuando esta actividad no se contraponga con juntas, entrevistas, visita a clientes, salidas al interior de la republica

La opción de: Trabajo a distancia “Home Office”; no será aplicable al personal que por la naturaleza de sus actividades, sea indispensable que este en la oficina.

c) Días adicionales de vacaciones (8pts)

La opción de días adicionales a las vacaciones se distribuirá de la siguiente manera:

Antigüedad	Días que marca la Ley	Adicionales	Antigüedad	Días que marca la Ley	Adicionales
1	6	2	6	12	4
2	8	3	7	12	4
3	10	3	8	12	4
4	12	3	9	14	3
5	12	3	10	14	3

d) Reducción de 5 horas de trabajo a la semana (8pts)

Esta opción permitirá al personal disminuir su jornada de trabajo, ya sea optando por eliminar 1 hora diaria a su trabajo, reducir solo ciertos días o aplicarlo a un día completo.

No se podrán asignar en su totalidad las 5 horas los viernes o lunes.

e) 3 Días discrecionales –solo para arreglar situaciones personales (5pts)

La empresa es consciente de que nuestro personal muchas veces solicita días de vacaciones, con el fin de atender temas de índole familiar o personal; por lo cual se otorgan estos días a lo largo del año para poder atender estas situaciones.

15. El personal dentro del programa de Retención de Talento deberá llenar el (Anexo 3) y recabar las firmas de su jefe, director de área y área de RH

Definición de cursos

Dentro del manual de Retención de Talento, se asignan cursos técnicos que van orientados realizar de manera más eficiente las actividades del área

16. Se asignarán cursos; adicionales a los que tenga programado el área de capacitación para el área;

a. los cursos son los siguientes:

i. Inglés

1. Básico
2. Intermedio
3. Avanzado
4. Negocios
5. Técnico

ii. Liderazgo

iii. Gestión de Proyectos

iv. Estadística Aplicada a los negocios

v. Las estrategias y habilidades para las negociaciones

- b. Se asignarán máximo 2 cursos siendo el idioma inglés obligatorio, para todo el personal que participa en el programa de Retención de Talento,
- c. En los casos en que se cuenta con las acreditaciones necesarias del manejo del idioma, se podrá optar solo por 1 curso.

Compensación económica

La compensación económica, no es el eje principal dentro del manual de Retención de talento, sin embargo, como PyME entendemos que el personal además de incentivos no económicos, requiere de una remuneración adecuada.

17. La Compensación variable serán todos los bonos e incentivos económicos que se otorgue al personal que se incorpora al programa de Retención de Talento los cuales se distribuirán de la misma forma que en el punto 15; a continuación, se enumeran los siguientes aspectos:

a. Bono por objetivos (5pts)

Al realizar el proceso de Evaluación de Desempeño; se definen proyectos que el talento deberá llevar a cabo, los cuales son asignados por parte del jefe inmediato o el director de área, de acuerdo a la meta alcanzada será el monto del bono, el cual tendrá como base el salario mensual que percibe; distribuyéndose de la siguiente manera:

De acuerdo a lo esperado	10%
Por encima de los esperado	15%
Excelente	25%

El bono por objetivos solo se puede aplicar un máximo de 2 veces al año.
Los objetivos asignados no pueden ser mayores a 1 año y menores de 6 meses.

b. Prima vacacional del 50% (5pts)

La LFT indica en su artículo 80 que el monto mínimo de la prima vacacional corresponde al 25%; por lo cual es un incremento del doble sobre esta prestación.

***Esta compensación al ser aplicado no se podrá retirar, incluso al salir del programa de retención de talento**

c. Vales de despensa (5pts)

Esta prestación superior tendrá un monto máximo de 10 salarios mínimos de acuerdo al artículo 27 fracción XI a la Ley del ISR.

d. Seguro de Gastos Médicos Mayores extensivo a familia (8pts)

El seguro de gastos médicos mayores, se podrá hacer extensivo a:

Esposa/o e Hijos
Papá y Mamá

Se le aplicará un descuento mensual al empleado, el cual no podrá superar el 10% mensual

e. Aguinaldo de 30 días (8pts)

De acuerdo a la LFT en su artículo 87, indica que el aguinaldo otorgado al trabajador corresponde a 15 días mínimo.

f. Nutriólogo (3pts)

Ayudar al personal a mantener una serie de hábitos saludables, que le ayuden a tener una vida sana y a mejorar su rendimiento dentro de su trabajo y prevenir enfermedades ocasionadas por una mala alimentación.

g. Terapeuta familiar (3pts)

Muchas ocasiones los problemas laborales, pueden afectar nuestras relaciones personales y familiares.

Aunque regularmente los problemas en nuestro círculo familiar y personal, tienen la fuerza de afectarnos en nuestro desempeño laboral; la asignación de un terapeuta ayuda a encontrar soluciones ante estos eventos.

18. La Compensación fija; ayuda a nuestro personal a mejorar su calidad de vida, dentro del programa de retención de talento, la compensación se dará al cumplir 1 año dentro del programa (mínimo 2 años de antigüedad dentro de la empresa).

- a. El incremento salarial se basará en los siguientes porcentajes los cuales vienen marcados en el ejemplo:

Salario	Incremento	Resultado
\$8,000	10%	\$8800
	15%	\$9200
	20%	\$9600
	30%	\$10400
	40%	\$11200

19. Para determinar el incremento de la compensación se deberán considerar los resultados de las 2 evaluaciones anteriores, definir el porcentaje que se solicita del incremento para el personal y presentarse para obtener el Vo. Bo. del Director de Área y del área de RH.

- a. Es importante considerar que, si bien desde el primer año hay oportunidad de obtener un incremento económico en la empresa, este no podrá exceder del 8%

Salida del plan de retención de talento

20. Al cumplirse los 6 meses dentro del programa de retención de talento se realizará una evaluación del desempeño para valorar la estadía del personal dentro del programa de Retención de Talento.
21. Los siguientes resultados harán mantener al talento dentro del programa de Retención de Talento serán los siguientes:

Resultado
Excelente.
Por encima de lo esperado.
De acuerdo a lo esperado.

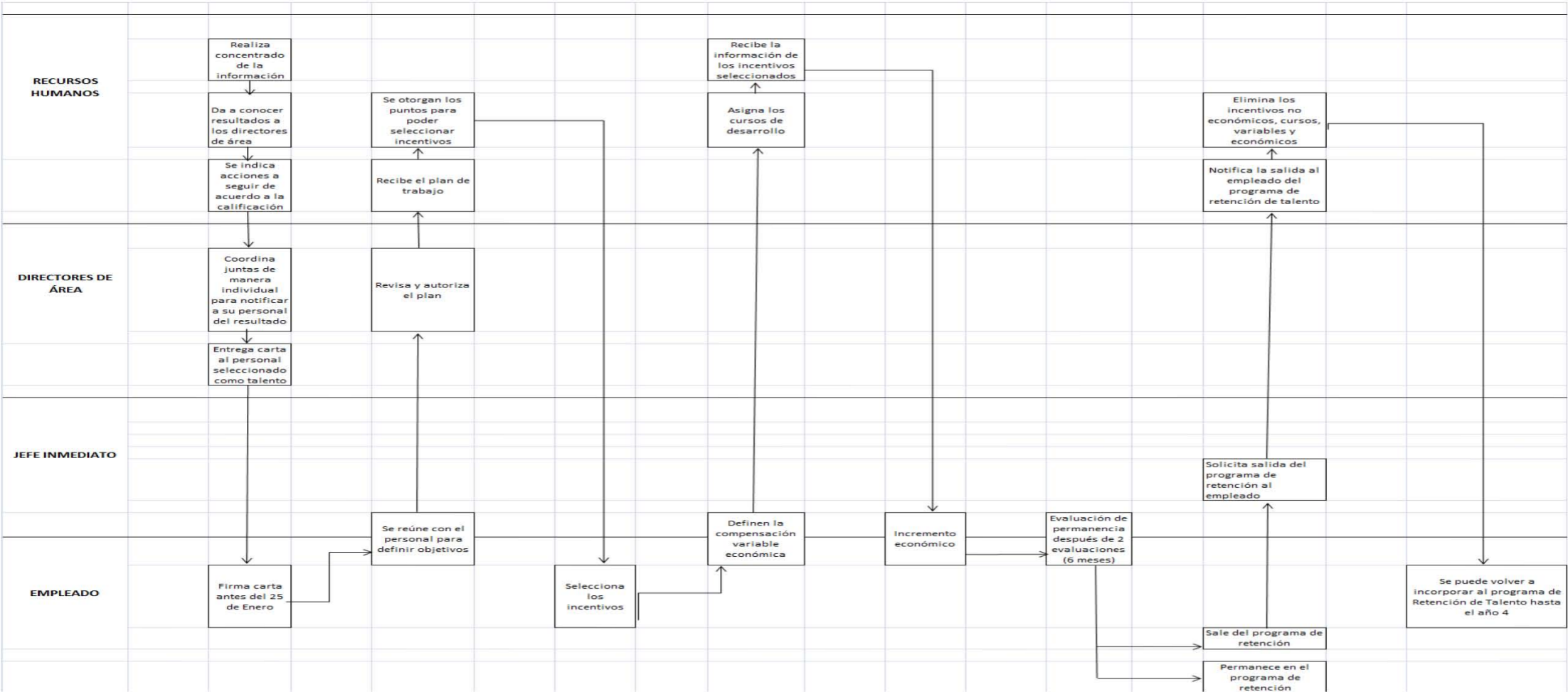
22. Cuando el resultado quede situado en “Por debajo de lo esperado”, se reevaluarán los objetivos y se dará hasta la siguiente evaluación para poder definir la permanencia del talento dentro del programa.
23. Si el resultado queda situado en “Deficiente”; se hablará con el área de RH y con el Director de área para poder reunirse con el empleado para dar la notificación de la salida del programa de Retención de Talento, indicando los motivos basados en la evaluación y los comentarios de los jefes.
24. La salida del personal del programa se realizará en 3 etapas
 - a. Salida de los cursos
En el caso de los cursos asignados, se darán 2 opciones
 - i. Salida al cierre del módulo, se dará su salida del curso.
 - ii. Salida del programa, pero continua hasta la conclusión del curso con un descuento del 50% del valor del curso
 - b. Reducción de Incentivos económicos
Salvo el incremento de la prima vacacional, el cual dura por todo el tiempo que se esté laborando dentro de la empresa, los demás incentivos se eliminarán al momento de su conclusión. En el caso del Aguinaldo y SGMM se eliminarán al concluir el año y en los casos de Vales de Despensa se realizará un mes posterior a la salida del programa.
 - c. Reducción de Incentivos No económicos; salvo el “Horario Flexible”, el cual se mantiene por la estancia del personal, salvo solicitud expresa de su jefe de realizar algún cambio en el horario y los días adicionales de vacaciones; se mantendrá por ese año. El resto de las prestaciones adicionales se suspenden y en el caso del Nutriólogo y la Terapia Psicológica, se mantienen siempre y cuando el empleado asuma la responsabilidad de pagar el 50% del valor de cada una.
25. Pasada esta situación el personal no podrá incorporarse al año posterior al programa de retención de talento, deberá esperar un año adicional para poder ser incluido nuevamente en el programa

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingreso PyME	Ingreso programa de retención de talento		
Evaluación	Salida del empleo del programa	No puede incorporarse al programa de retención	Reingreso al programa de retención de talento

ACTIVIDADES

No. de Actividad	Área o Puesto	Descripción de la actividad
1	Recursos Humanos	Concentra los resultados
2	Recursos Humanos	Da a conocer resultados a los directores de área
3	Recursos Humanos	Se indica acciones a seguir de acuerdo a la calificación
4	Director de Área	Coordina juntas de manera individual para notificar a su personal del resultado
5	Director de Área	Entrega carta al personal seleccionado como talento
6	Empleado	Firma carta antes del 25 de Enero
7	Jefe directo	Se reúne con el personal para definir objetivos
8	Director de Área	Revisa y autoriza el plan
9	Recursos Humanos	Recibe el plan de trabajo
10	Recursos Humanos	Se otorgan los puntos para poder seleccionar incentivos
11	Empleado	Selecciona los incentivos
12	Recursos Humanos	Recibe la información de los incentivos seleccionados
13	Recursos Humanos	Asigna los cursos de desarrollo
14	Jefe directo - empleado	Definen la compensación variable económica
15	Jefe directo - empleado	Incremento económico
16	Jefe directo - empleado	Evaluación de permanencia después de 2 evaluaciones (6 meses)
17	Empleado	Permanece en el programa de retención
18	Empleado	Sale del programa de retención
19	Jefe directo	Solicita salida del programa de retención al empleado
20	Recursos Humanos	Notifica la salida al empleado del programa de retención de talento
21	Recursos Humanos	Elimina los incentivos no económicos, cursos, variables y económicos,
22	Empleado	Se puede volver a incorporar al programa de Retención de Talento hasta el año 4

DIAGRAMA DE FLUJO



ANEXOS

Anexo 1 Resultados

Evaluación		Período:									
Puesto:		Antigüedad:									
Fecha de Ingreso:											
Motivo de la evaluación:											
ACTIVIDAD		Valor: 50%									
		1er Evaluación	2a Evaluación	3er Evaluación	4a Evaluación	Global	1	2	3	4	5
							Deficiente	Por debajo de lo esperado	Dentro de lo esperado	Arriba de lo esperado	Sobresaliente
1	Actividad										
	<i>Descripción</i>										
2	Actividad										
	<i>Descripción</i>										
3	Actividad										
	<i>Descripción</i>										
4	Actividad										
	<i>Descripción</i>										
5	Actividad										
	<i>Descripción</i>										
<i>Comentarios Generales</i>											
ACTITUD		Valor: 35%									
		1er Evaluación	2a Evaluación	3er Evaluación	4a Evaluación	Global	1	2	3	4	5
							Deficiente	Por debajo de lo esperado	Dentro de lo esperado	Arriba de lo esperado	Sobresaliente
	Actitud										
	<i>Descripción</i>										
	Actitud										
	<i>Descripción</i>										
	Actitud										
	<i>Descripción</i>										
	Actitud										
	<i>Descripción</i>										
PROYECTO MENSUAL		Máximo:					Valor: 15%				
Describir proyecto e indicar como ayuda a mejorar el rendimiento del puesto											
Como se va a medir											
Resultado											
TOTAL GENERAL		OBTENIDO 91% - 100% Sobresaliente 71% - 90% Arriba de lo esperado 50% - 70% Dentro de lo esperado 31% - 49% Por debajo de lo esperado 0% - 30% Deficiente									
OBSERVACIONES											
Evaluada		Director					Director de Área				
		Jefe directo					RH				

Anexo 2 Carta Programa de Retención de Talento

CARTA BIENVENIDA

Fecha __/__/__

Estimado: _____

Agradecemos tu permanencia durante todo el año pasado, participando en el crecimiento de la compañía

Adicionalmente queremos agradecer tú participación reconociendo tu desempeño como un aspecto determinante para ayudar a consolidar el crecimiento de la PyME, mismo que se ve reflejado durante las Evaluaciones de Desempeño del año pasado.

Es por ello que, en reconocimiento, deseamos te incorpores al programa de Retención de Talento donde además de ofrecerte incentivos para tu permanencia, queremos brindarte herramientas que ayuden a tu desarrollo futuro con nosotros

Dándole la enhorabuena por haber sido elegida para este programa y esperando que acepte, reciba un cordial saludo.

¡Bienvenido!

Atentamente

Área de Recursos Humanos

Anexo 3 Incentivos Retención de Talento

SELECCIÓN DE INCENTIVOS			
Puesto:		Puntos disponibles:	
Fecha de Ingreso:		Antigüedad:	
Incentivos No Economicos			
Marque con una cruz en el cuadro las opcion u opciones seleccionadas			
Puntos disponibles: _____			
3pts	Horario flexible	<input type="checkbox"/>	Horario
5pts	Trabajo a distancia "Home Office"	<input type="checkbox"/>	Dia/as
8pts	Días adicionales de vacaciones	<input type="checkbox"/>	Antigüedad
8pts	Reducción de 5 horas de trabajo a la semana	<input type="checkbox"/>	Indicar días y horas a descontar
5pts	3 Días discrecionales –solo para arreglar situaciones personales	<input type="checkbox"/>	
CURSOS			
Marque con una cruz en el cuadro las opcion u opciones seleccionadas			
<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Nivel
<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Curso
<input type="checkbox"/>	Gestión de Proyectos	<input type="checkbox"/>	Curso
<input type="checkbox"/>	Estadística aplicada al negocio	<input type="checkbox"/>	Curso
<input type="checkbox"/>	La estrategia y habilidades de negociación	<input type="checkbox"/>	Curso
Incentivos Economicos			
Marque con una cruz en el cuadro las opcion u opciones seleccionadas			
Puntos disponibles: _____			
5pts	Bono por objetivos	<input type="checkbox"/>	
5pts	Prima vacacional del 50%	<input type="checkbox"/>	
5pts	Vales de despensa	<input type="checkbox"/>	
8pts	Aguinaldo de 30 días	<input type="checkbox"/>	
3pts	Nutriólogo (3pts)	<input type="checkbox"/>	Día de visita
3pts	Terapia Psicológica (3pts)	<input type="checkbox"/>	Días de Terapia y Horario
8pts	Seguro de Gastos Médicos Mayores extensivo a familia	<input type="checkbox"/>	Nombre de los beneficiarios
			1
			2
			3
			4
OBSERVACIONES			
Evaluada		Director	Director de Área
		Jefe directo	RH

Capítulo 7 CONCLUSIONES

El establecimiento de manuales de procedimientos en el área de Recursos Humanos de la PyME, ayuda a aplicar un orden, una lógica, responsables, criterios y un estándar en la calidad de cada una de las acciones que se realizan, además de poder contar con una serie de formatos que servirán como evidencia de su ejecución y para su apego.

La PyME debe elaborar manuales de procedimientos para todas sus áreas y actividades; definir los estándares de su realización beneficia para poder replicarlo en el futuro, independientemente del empleado que tenga la responsabilidad de realizarlo. Esta acción da el beneficio de poder ofrecer a los clientes (externos), un producto o servicio con las mismas características todo el tiempo sin importar el lugar, además los manuales de procedimientos ayudan a que nuestro cliente (interno), establezca los medios en que fluirá la información y formatos que se deben entregar.

El área de Recursos Humanos debe tener los siguientes manuales de procedimiento:

- Reclutamiento y Selección.
- Evaluación del desempeño.
- Retención del talento.

Cada uno establece el estándar de calidad para su ejecución, les da continuidad a los otros procesos y enriquece el área, ya que a través de su medición podemos encontrar áreas de oportunidad.

De acuerdo a lo revisado dentro de la propuesta se consideran las siguientes sugerencias para la PyME:

- Establecer procesos para la selección, evaluación y retención del personal.
- Realizar los perfiles de puestos.
- Determinar los medios de difusión de las vacantes.

- Asignar a los responsables de realizar las entrevistas.
- Seleccionar las pruebas psicométricas y técnicas para cada puesto.
- Establecer los objetivos de cada empleado.
- Indicar la periodicidad de las evaluaciones.
- Explicar los motivos y beneficios que tiene la evaluación del personal.
- Retroalimentar a los empleados de manera asertiva sobre su desempeño.
- Identificar a los empleados talentosos.
- Determinar los incentivos que se les brindaran.
- Definir procesos de desarrollo para los empleados.
- Crear programas de reconocimiento.

De la misma manera debemos indicar los aspectos que debe evitar la PyME en la implementación de procesos para el área de Recursos Humanos:

- Elaborar procesos de manera apresurada, poco claros, sin coherencia y sin aplicación real.
- Realizar descripciones de puesto que no atiendan la realidad de la empresa.
- No tener una persona asignada para la realización de las entrevistas.
- Entrevistas basadas más en percepciones personales que en competencias.
- Carecer de una estrategia clara para la atracción de candidatos.
- No dar a conocer los objetivos del puesto al empleado.
- No realizar una evaluación de desempeño.
- Carecer de periodicidad en el proceso de evaluación.
- Sobre pronosticar el desempeño de los empleados.
- Dar crecimiento a los empleados por simpatía y no por resultados.
- Asignar incentivos muy caros o poco diferenciadores.
- No informar al empleado talentoso que ha sido identificado.

Para lograr evitar estas situaciones la PyME debe tener una visión, misión y valores, claros, los cual permite establecer, el objetivo que tendrá cada uno de los manuales y como su implementación contribuye a los objetivos de la empresa.

Su implementación también debe considerar el nivel de complejidad que tendrán en la PyME y en la adaptación de los empleados, en este caso la recomendación es iniciar con aquellos procesos que sean más fáciles de incluir; lo cual comprende demostrar a los directores el costo beneficio de poder integrar los procesos a la rutina diaria, como por ejemplo; se puede indicar el costo de establecer un proceso estándar de reclutamiento contra el gasto que lleva que cada jefe de área defina la forma de contratar a su personal de acuerdo a sus preferencias personales.

La implementación de los procesos debe contener una lógica que sea fácil de entender el beneficio que conlleva su incorporación.

También es importante considerar que la inversión realizada para la implementación de los procesos debe generar un costo que no supere lo asignado dentro del presupuesto.

Los canales de comunicación que se decidan emplear deben ser efectivos y preferentemente se usará más de un medio para su difusión; las juntas, comunicados, copias escritas y virtuales en la nube, esto será de ayuda al personal a entender el alcance de la actividad, conocer el cómo deberá actuar; además ayudar a que el personal lo conozca entienda y asimile.

El psicólogo organizacional, tiene la responsabilidad, de lograr integrar la visión de la dirección de la PyME para incrementar la rentabilidad para la PyME, y la visión del empleado como un ser humano con necesidades y aspiraciones.

Es por ello que se necesita de las competencias del psicólogo organizacional, en el establecimiento de procesos y la implementación de políticas, que ayuden a mejorar la atracción de talento, la evaluación del desempeño, y procesos de retención. Al considerar lo anterior, el psicólogo debe ser responsable de conocer sobre la elaboración e implementación de procesos, debido a que a través de su formación es capaz de tener la sensibilidad de mediar entre los objetivos de la PyME y los empleados, ayuda a detectar, situaciones como la falta de motivación, la rotación de personal, las estrategias para la retención del personal, abordando cada una de

ellas por medio de reuniones, comunicados, cursos, asesorías a acelerar la asimilación de los procesos y a que los empleados entiendan el beneficio de contar con estos estándares.

Un proceso que no se considero en este trabajo y también es fundamental para la PyME, es la capacitación, debido a que definir los programas de entrenamiento y desarrollo, es benéfico para mantener las certificaciones de la empresa, mejora la calidad del trabajo realizado, mantiene actualizado al personal y crea equipos competitivos; este proceso, no solo se debe generar a través de la DNC, se debe definir por medio de los indicadores de calidad que tiene la empresa.

Por otro lado dentro del manual de retención de empleados no se consideraron incentivos que generan un mayor gasto como: el seguro de vida, seguros de gastos médicos mayores y menores, gastos funerarios, fondo de ahorro, vales de despensa, ayuda en gasolina, caja de ahorro, planes de retiro, financiamiento para estudiar una carrera, apoyo en útiles escolares, permisos para acudir a festivales escolares sin descuento, comedor, transporte al lugar de trabajo, año sabático para el personal, llevar mascotas a la empresa. Cada una de ellas, es una forma diferente de retener al empleado, pero dependerá mucho de la empresa y sus valores, para determinar cuáles son más adecuados.

La mayor complejidad que representara su implementación será en todo momento el ir eliminando factores culturales o experiencias previas donde el resultado no haya sido satisfactorio y que han generado una resistencia en el empresario para implementarlo, e incluso esta resistencia puede provenir del propio personal que, aunque desea cambiar, se abstiene de querer intentar cosas nuevas por temor o por qué no se les han explicado las ventajas que llevará hacer mejor las cosas; por lo cual es indispensable contar con el apoyo de la dirección para lograr generar el cambio.

Otro aspecto a cuidar es la intervención de los directores de área, ya que esto ayudará a que sea una menor resistencia del proceso, dado que ellos conocen el proceso que se va a implementar, lo han validado y tienen claro los motivos que llevan a implementarlo, como también son conscientes de los beneficios en el mediano o largo plazo que puede traer a la empresa y a sus puestos de trabajo. Además de concientizar a los empleados sobre los motivos que llevan a la empresa a empezar a generar procesos: tiempos muy largos de producción, el tiempo prolongado de espera para ser atendido, importantes niveles de devolución de los productos enviados, una gran cantidad de quejas sobre la calidad del servicio, costos de producción altos, pérdida de clientes por lentitud en el servicio, baja producción, no tener un tiempo de respuesta definido.

Por último es necesario considerar que ningún proceso es perfecto y su virtud radica en ser mejorables, por lo cual tener reuniones de manera periódica, con el dueño, directores y con los empleados de cada área permite obtener retroalimentación de aquellos aspectos que necesitan ser mejorados, por ejemplo: definir una política de recomendados, analizar la forma de evaluar de determinado jefe, integrar opciones nuevas al proceso de retención de empleados.

Como especialistas en Recursos Humanos el tener la oportunidad de trabajar en conjunto con el empresario, nos permite incrementar su rentabilidad y mejora la competitividad, y si incluimos la ayuda de procesos lo suficientemente flexibles de ayudar a una PyME estaremos contribuyendo en fomentar la estabilidad del personal sin importar el número de trabajadores que laboren en la PyME.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Tercer Milenio.
- Alonso, A., y Garcia-Mulina, F. (Diciembre de 2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003-1025. doi:10.3926/ic. 518
- Amador, C., y Gómez, M. F. (2011). Salario Emocional - Oportunidad de retención del Talento Humano en el área comercial de empresa de consumo especializado. *Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA*, 1-48. Obtenido de <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/377>
- Andrews, K. (1 de Diciembre de 2009). The Concept of Corporate Strategy. *Innovar Journal*, 19(35), 167 - 169. Obtenido de <http://ssrn.com/abstract=1604147>
- Banaji, M. R., Bazerman, M. H., & Chugh, D. (Diciembre de 2003). How (un)ethical are you? *Harvard Business Review*, 81, 56-125. Obtenido de <https://hbr.org/2003/12/how-unethical-are-you>
- Baños, L. J. (2017). *Propuesta de Modelo de Reclutamiento y seleccion de personal (Tesis licenciatura)*. Villahermosa Tabasco: Univesidad de Sotavento A.C. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2017/abril/409536469/Index.html>
- Barragán, J. J. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 33 - 43. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf
- Besa, E. (04 de 04 de 2018). *Rankmi*. Obtenido de Cómo crear objetivos SMART para la gestión de desempeño: <https://www.rankmi.com/blog/como-crear-objetivos-smart-para-la-gestion-de-desempeno>
- Bisquerra Alzina, R., y Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*(10), 61 - 82. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>
- Björkman, I. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*(27), 28-41. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583002>
- Bonilla, J. (13 de Abril de 2010). La calidad de los sistemas de gestión de Recursos Humanos en funcion de la tenencia o no de la certificación ISO 9001: 2000: algunas evidencias/indicadores asociados. *Estudios gerenciales*, 26(115), 39-64. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231070111X>
- Bravo, M. (2015). La gestion del talento, un talento necesario para la gestión. *Investigación Joven*, 10 - 13. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/InvJov/article/view/1506>

- Camargo, V. (2013). *Como retener a los profesionales jovenes en las empresas*. Facultad de Ciencias Económicas. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/10045>
- Caplan, J. (2014). Thinking differently about talent development. *Human resource management international digest*, 22(2), 42-45. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2014-0034>
- Castilla, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestion por expectativas (Tesis doctoral)*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/handle/10803/125718>
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*(5), 112-119. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300511.pdf>
- Cervantes, M. (2014). *La Evaluación en selección del personal como campo de accion y dominio del psicologo (Tesis Licenciatura)*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707519/Index.html>
- Chiang, M. M., y Krausse, K. A. (2015). Estudio empirico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfaccion laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organizacion e indicador global, sectores privado y publico desarrollo, aplicación y validacion del instrumento. *Horizontes empresariales*, 8(1), 23-50. Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%208-1/margarita.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (Octava Edición ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital de las organizaciones* (Novena Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chillogallo, E. (2017). *Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral: una revisión teórica*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Espiritu Santo. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1609>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera edición ed.). Naucalpan, Estado de México, México: Prentice Hall.
- Dessler, G., y Varela, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Naucalpan, Estado de México, México: Pearson Educación.
- Domínguez, R., y Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa COTTON textil SAA-planta Trujillo (Tesis licenciatura)*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/205>

- El mando medio. (28 de 06 de 2012). *El mando medio*. Obtenido de ¿La evaluación por objetivos SMART es el mejor indicador de desempeño? : <http://elmandomedio.blogspot.com/2012/06/la-evaluacion-por-objetivos-smart-es-el.html>
- Espinosa, L. E., y Marín, A. M. (2014). *Vinculación y retención de los nuevos trabajadores del Siglo XXI*. Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/1262>
- Fernández, A. (30 de Julio de 2015). Utilización de estrategias de retención de profesionales TI en Organizaciones montevidéanas del sector SSI. Montevideo, Montevideo, Uruguay: Facultad de Psicología, Universidad de la Republica de Uruguay. Obtenido de https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_andrea_fernandez_fabre.pdf
- Gairín, J. (2013). Los estadios del desarrollo organizacional. *Contextos educativos*(1), 125-154. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28012285005.pdf>
- Gangwisch, J. E. (1 de Julio de 2014). Work-life Balance. *37*(7), 1159-1160. Obtenido de <https://doi.org/10.5665/sleep.3826>
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., . . . Macías, D. (Enero - Junio de 2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *6*(12), 1-17. Obtenido de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226/1028>
- Gómez, G. E. (Diciembre de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno: <http://www.gestiopolis.com/>
- González, A. S., y Tapia, N. J. (Diciembre de 2016). Gestión del talento humano: herramienta clave para el desarrollo organizacional, (estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1 - 11. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: 4a edición Manual Moderno.
- Herrera, D. M., Sanchez, N. C., Trejo, M. L., y Bossa, S. E. (2015). Felicidad en el trabajo, estrategia garante del equilibrio de retención de empleados de una empresa retail. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/950>
- Hoare, S., y Leigh, A. (2014). *Administración del talento*. México: Trillas.
- INEGI. (2014). *INEGI*. Obtenido de Esperanza de vida de los negocios en México: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/tabulados.aspx>

- International Finance Corporation. (31 de Enero de 2018). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/PyMEs-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Liquidano Rodríguez, M. (Septiembre-Diciembre de 2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*(220), 145-178. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>
- López, A. M., y Ruiz, J. (Julio-Diciembre de 2012). Evaluación Smart. Utilidad de la evaluación de la calidad de los servicios. *GAPP. Revista Gestion y Análisis de Políticas Públicas*(8), 115 - 143. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2815/281525003005.pdf>
- López, L. R., Tricás, J., y Toledano, R. (Julio-Diciembre de 2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14(23), 19-43. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187226257007>
- Lozano Correa, L. (Mayo-Agosto de 2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Escuela de Administración de Negocios*(60), 147-164. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>
- Luna, G. J., y Roca, S. G. (2016). *Taller de Marketing Personal para un Proceso de Selección (Tesis licenciatura)*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2016/agosto/308280489/Index.html>
- Machado, D., De Miguel, M., & Marrero, M. (2011). Evolución de la Planeación de los Recursos Humanos y sus manifestación en modelos precedentes y actuales. *Observatorio de la economía latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/lgf.html>
- Madero, S. (Enero-Junio de 2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación Administrativa*(117), 38-51.
- Malvezzi, S., Orejuela, J. J., Chiuzi, R. M., Vesga, J. J., & Riascos, W. A. (2012). *Gramáticas actuales de la relación hombre*. Bogota, Bogota, Colombia: Editorial Bonaventuriana. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105327548018.pdf>
- Maqueira, J. M., y Bruque, S. (Diciembre de 2014). Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona 'versus' Real Madrid Club de Fútbol. *Harvard Deusto Business Research*, III(2), 101 - 116. Obtenido de <http://www.hdbresearch.com/index.php/hdbr/article/view/58>
- Martín, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas (Tesis*

- Doctoral*). Valladolid: Universidad de Valladolid. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/879>
- Mendoza, E. (Abril de 2018). *Actividades del psicólogo desempeñadas dentro del área de reclutamiento y selección de personal en la empresa diseño en plata S.A. de C.V. (Reporte Laboral licenciatura)*. Estado de México, Los Reyes Iztacala, Estado de México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2018/abril/0773389/Index.html>
- Michelena, E., y Cabrera, N. (2011). Una experiencia en la implementación del sistema de gestión de la calidad de una empresa de servicio. *Ingeniería Industrial, XXXII(1)*, 60-68. Obtenido de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/346>
- Mora, N. A. (22 de Mayo de 2008). ¿Es la Gestión del talento humano un factor de competitividad en las PyMEs en la ciudad de Pasto? *UNIMAR*, 29 - 32. Obtenido de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/viewFile/86/72>
- OCDE. (2013). *Entorno Empresarial y condiciones de competitividad en México*. Obtenido de OECD.org: https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-PyMEs-y-emprendimiento-en-mexico/entorno-empresarial-y-condiciones-de-competitividad-en-mexico_9789264204591-8-es#page1
- Palomo, M. A. (Julio-Septiembre de 2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías, VIII(28)*, 25-31. Obtenido de <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>
- Pérez, J. L., y Lanza, E. B. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 201. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>
- Pérez, L. E. (2017). *El Reclutamiento 2.0. en el contexto de las megatendencias. Una revisión de la psicología organizacional (Tesis licenciatura)*. Los Reyes Iztacala, Edo. de México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2017/junio/300033700/Index.html>
- Pérez, L. S. (2014). *Diseño del perfil del puesto de consultor y guía de entrevista de selección por incidentes críticos de una empresa del sector privado dedicada a la investigación de mercados (Tesis maestría)*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2014/abril/0712202/Index.html>
- Pérez, O. A. (Diciembre de 2014). Compromiso organizacional, género y su relación con las utilidades de la empresa. *Tecsisistecatl, 6(17)*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tecsistecatl/index.htm>

- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis Licenciatura)*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Rivero, D., Meso, K., y Pérez, J. A. (Enero de 2013). *Gestionar la pérdida de talento: responsabilidad social empresarial como herramienta para la incorporación en igualdad de mujeres y hombres a los medios de comunicación*. Bilbao: AE-IC.
- Rodríguez, M. O., y Murillo, S. A. (Agosto de 2016). Talento humano en la microempresa informal. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2, 247-256. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Rodríguez, P. (Diciembre de 2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de estudios económico*, LVI(174), 423-441. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4863>
- Romero, M., y Turpo, O. (2015). Serious Games para el desarrollo de las competencias del siglo XXI. *RED. Revista de Educación a Distancia*(34), 1-22. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54724753002>
- Ruano, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: externa vs interna. Nuevas tendencias*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9112/1/TFG-E-40.pdf>
- Ruiz, J. A. (2013). *Propuesta de Implementación de un modelo por competencias en el reclutamiento y selección de un perfil de ventas (Tesina licenciatura)*. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2013/febrero/0688162/Index.html>
- Saavedra G., M., y Tapia S., B. (Julio de 2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39926274001>
- Saavedra, M. L., Milla, S. O., y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 38-52. Obtenido de <http://faedPYME.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/38>
- Santhapparaj, A., y Shah, S. (2005). Job Satisfaction Among Academic Staff in Private Universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 72-76. doi:10.3844/jssp.2005.72.76
- Secretaría de Economía. (13 de Julio de 2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/prensa/se-difunden-estadisticas-detalladas-sobre-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-del-pais-46847>

- SMART, O. (11 de Febrero de 2013). *Human2Human*. Obtenido de <https://paugiro.wordpress.com/2013/02/11/objetivos-smart/>
- Tejada Fernández, J., y Navío Gámez, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2719>
- Thompson, N. (2013). *Investigating Talent Attraction: Perceived Attractiveness of Non-financial Reward Elements by means of an Experimental Design*. Ciudad del Cabo: University of Cape Town. Obtenido de <https://open.uct.ac.za/handle/11427/8534>
- Torres, C. F., Santa, V., y Bonilla, J. A. (2014). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 80-88. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8004/1/v30n51a09.pdf>
- Universia. (16 de 04 de 2016). *Universia Chile*. Obtenido de Método SMART: la clave para alcanzar tus metas profesionales: <http://noticias.universia.cl/practicas-empleo/noticia/2016/04/19/1138373/metodo-smart-clave-alcanzar-metas-profesionales.html>
- Vásquez, R. D., Mejía, Y., Rodríguez, B., y Ponce, M. T. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59 - 67. Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-5.pdf>
- Vidal, M. D., Cordón, E., y de la Torre, J. M. (Julio-Diciembre de 2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*(46), 14-37. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43338730001>
- Visbal Pérez, E. (10 de 2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(29), 121-144. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los Manuales de procedimientos como herramienta de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Yerena, I. I. (2016). *Evaluación del desempeño de "Gerente de Tienda" de una empresa de retail (Tesina licenciatura)*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2016/mayo/303063825/Index.html>