

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

HABILIDADES SOCIALES: ANÁLISIS DE LOS
PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CASO NESTLÉ CHILE
S.A.CDI NESTLÉ-SAVORY CONCEPCIÓN

ALUMNOS : PAULINA A. MONSALVE MANQUILEPE
RUBÉN A. CÁRCAMO VILLAGRÁN
PROFESOR GUIA : SR. ADOLFO ALBORNOZ

CONCEPCION, AGOSTO DE 2014

Agradecimientos

Agradecemos a todos los que, de una u otra forma, fueron partícipes de este proyecto de título, ya sea ayudándonos o simplemente con un granito de arena.

A nuestras familias por darnos el apoyo necesario para terminar este último proceso universitario.

A Nestlé-Savory Concepción, que nos entregó la información que necesitábamos.

Al profesor Adolfo Albornoz, que con mucha paciencia nos guió en este proyecto de título.

Agradecidos Paulina y Rubén.

Dedicado:

A mis padres, Erica y Narciso, por ayudarme en todo lo que pudieron y apoyarme en los momentos más difíciles.

A mi compañero de la vida, Richard por darme el empuje y la motivación para seguir que tanto necesité en algunos momentos.

Especialmente a Antonia, mi pedacito de cielo que cada día me alegra y me da motivos para dar lo mejor de mí.

Gracias a todos.

Paulina A. Monsalve Manquilepe

Dedicado:

Agradezco a mi familia, ya que ellos fueron quienes me entregaron la posibilidad de formarme como profesional en esta prestigiosa Universidad. Sin el apoyo de ellos nada de lo que he logrado sería posible, siempre llenándome de energías en los momentos de flaqueza y palabras de aliento cuando las circunstancias no se presentaban a mi favor.

Mis padres y hermanos siempre preocupados de que me sintiera lo mejor posible, a pesar de la distancia y las pocas ocasiones en que tenía la posibilidad de visitarlos. Abuelos, tíos y primos cada vez más cercanos, los fines de semana esperaba con ansias aquellas juntas familiares en donde compartíamos y reíamos de las cosas que nos ocurrían durante la semana, sin duda alguna eran la forma de escapar a los problemas y despejar la mente para volver a Concepción y afrontarlos de la mejor manera.

Mis amigos siempre presentes con un llamado o mensaje, programando los posibles reencuentros o celebraciones sin sentido alguno, solo con la finalidad de recordar viejos tiempos y analizar lo que nos tendría preparado el destino.

A todas aquellas personas que estuvieron presentes durante mi formación profesional y que con su paso marcaron un antes y un después en la forma que afrontaba la vida, ayudándome a ser un mejor individuo.

No puedo dejar pasar esta oportunidad para agradecerle a mi abuelo Eugenio que a pesar de que ya no se encuentra con nosotros físicamente, permanece presente día a día en los recuerdos de quienes te queremos.

A todos muchas gracias.

Rubén Cárcamo Villagrán

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| PARTE I: DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO | 1 |
| 1 Introducción | 1 |
| 2 Justificación del proyecto propuesto..... | 2 |
| 3 Elección del tema | 3 |
| 4 Objetivos de la investigación..... | 4 |
| 4.1 Objetivo general | 4 |
| 4.2 Objetivos específicos | 4 |
| PARTE II: MARCO TEORICO..... | 5 |
| 5 Habilidades sociales | 5 |
| 5.1 Concepto habilidades blandas y duras..... | 5 |
| 5.1.1 Habilidades blandas | 5 |
| 5.1.2 Habilidades duras..... | 6 |
| 5.2 Habilidades blandas en las empresas | 7 |
| 6 Reclutamiento de personas | 13 |
| 6.1 Investigación interna sobre necesidades | 14 |
| 6.1.1 Planeación de personal | 14 |
| 6.2 Investigación externa del mercado | 15 |
| 6.3 El proceso de reclutamiento | 16 |
| 6.4 Medios de reclutamiento | 16 |
| 6.4.1 Reclutamiento interno..... | 17 |
| 6.4.2 Reclutamiento externo | 20 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 6.4.3 | Reclutamiento mixto..... | 25 |
| 7 | La selección de personal..... | 27 |
| 7.1 | Concepto de selección de personal..... | 27 |
| 7.2 | Pasos en el proceso de selección..... | 28 |
| 7.2.1 | Paso 1: Recepción preliminar..... | 28 |
| 7.2.2 | Paso 2: Administración de exámenes..... | 29 |
| 7.2.3 | Paso 3: entrevista de selección..... | 30 |
| 7.2.4 | Paso 4: Verificación de referencias y antecedentes..... | 32 |
| 7.2.5 | Paso 5: Evaluación médica..... | 33 |
| 7.2.6 | Paso 6: Entrevista con el supervisor..... | 33 |
| 7.2.7 | Paso 7: Descripción realista del puesto..... | 33 |
| 7.2.8 | Paso 8: decisión de contratar..... | 34 |
| 8 | La evaluación del desempeño..... | 35 |
| 8.1 | Concepto evaluación del desempeño..... | 35 |
| 8.2 | ¿En qué consiste la evaluación del desempeño?..... | 37 |
| 8.3 | Variables que pueden afectar el desempeño..... | 38 |
| 8.4 | Usos de la evaluación del desempeño..... | 40 |
| 8.5 | Responsabilidad por la evaluación del desempeño..... | 41 |
| 8.6 | Objetivos de la evaluación del desempeño..... | 41 |
| 8.7 | Beneficios de la evaluación del desempeño..... | 43 |
| 8.7.1 | Beneficios para la jefatura..... | 43 |
| 8.7.2 | Beneficios para el subordinado:..... | 44 |
| 8.7.3 | Beneficios para la organización..... | 44 |
| 8.8 | Métodos tradicionales de evaluación del desempeño..... | 45 |

| | | |
|------------------------------------|--|-----------|
| 9 | Directrices organizacionales | 46 |
| 9.1 | Historia de Nestlé | 46 |
| 9.1.1 | Nestlé en Chile..... | 46 |
| 9.1.2 | Misión | 48 |
| 9.1.3 | Visión..... | 48 |
| 9.1.4 | Valor compartido | 48 |
| 9.2 | Directrices Savory | 49 |
| 9.2.1 | Historia | 49 |
| 9.2.2 | Savory hoy en día | 49 |
| 9.3 | Selección y reclutamiento en Nestlé Chile S.A. | 51 |
| 9.3.1 | Capacidades y valores..... | 51 |
| 9.3.2 | Un proceso riguroso y selectivo | 52 |
| 9.3.3 | Proceso reclutamiento y selección en Nestlé Chile S.A. | 53 |
| 9.3.4 | Valores Para Cada trabajador de Nestlé | 54 |
| 9.3.5 | Valores presentes en la cultura de Nestlé | 54 |
| 9.3.6 | La contratación de personas discapacitadas | 54 |
| 9.3.7 | Nestlé y la selección, formación y desarrollo en los próximos años. | 55 |
| 9.3.8 | En la política de formación:..... | 55 |
| 9.4 | Evaluación del desempeño en Nestlé | 57 |
| 9.4.1 | Progress Development Guide (PDG)..... | 57 |
| 9.4.2 | Evaluación del desempeño | 58 |
| 9.4.3 | Gestión del talento y plan de sucesiones | 58 |
| 9.4.4 | Coaching | 58 |
| 9.4.5 | Mentoring | 59 |
| 9.4.6 | Evaluación 360° | 59 |
| 9.4.7 | La carrera internacional | 60 |
| PARTE III: METODOLOGÍA..... | | 61 |

| | | |
|------------------------------|---|-----------|
| 10 | ASPECTOS METODOLOGICOS | 61 |
| 10.1 | Descripción de la investigación | 61 |
| 10.2 | Procedimientos de la investigación | 61 |
| 10.3 | Procesos de selección de personal en Savory | 62 |
| 10.3.1 | Reglamento interno de orden, higiene y seguridad laboral | 62 |
| 10.3.2 | Entrevistas personales selección de personal | 63 |
| 10.4 | Evaluación del desempeño laboral en Savory | 66 |
| 10.4.1 | Entrevistas personales evaluación del desempeño | 66 |
| 10.4.2 | Cuestionarios clientes | 69 |
| 10.4.3 | Resultados Obtenidos mediante aplicación de cuestionarios por territorios. | 70 |
| 10.5 | Evaluación general de la zona..... | 83 |
| 10.5.1 | Área de venta | 84 |
| 10.5.2 | Área de preventa | 84 |
| 11 | CONCLUSIONES | 86 |
| 11.1 | Conclusiones generales sobre la selección de personal en Savory | 86 |
| 11.2 | Conclusiones generales sobre la evaluación de personal en Savory | 87 |
| 11.3 | Conclusiones finales | 92 |
| 12 | Referencias bibliograficas | 95 |
| PARTE IV: Anexos..... | | 98 |
| 12.1 | Anexo N° 1: Evaluación cualitativa empleados Savory | 98 |
| 12.2 | Anexo N° 2 Ubicación por territorios zona Concepción..... | 99 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Concepción..... | 70 |
| Gráfico N° 2: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Chiguayante. | 72 |
| Gráfico N° 3: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Coronel..... | 74 |
| Gráfico N° 4: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Arauco. | 76 |
| Gráfico N° 5: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Talcahuano. | 78 |
| Gráfico N° 6: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Hualpén. | 79 |
| Gráfico N° 7: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Penco. | 81 |
| Gráfico N° 8: Resultados aplicación de cuestionario Territorio San Pedro. | 82 |
| Gráfico N° 9: Resultados aplicación de cuestionario Zona Concepción. | 83 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración N° 1: Comunas incluidas en los territorios de la provincia de Concepción | 99 |
| Ilustración N° 2: Comunas incluidas en los territorios de la provincia de Arauco..... | 100 |

PARTE I: DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

1 INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy en día buscan algo más de lo que se detalla en los currículum vitae. Están enfocando su atención cada vez más en las llamadas habilidades sociales o no cognitivas, que son esenciales a la hora de desarrollarse profesionalmente pero que no son tan valoradas al ser difíciles de cuantificar o certificar.

De lo anterior surge la necesidad de conocer cómo las empresas buscan y evalúan dichas habilidades sociales en los postulantes que quieren llenar las vacantes para sus puestos de trabajo.

En el marco de los recursos humanos es que se revisará la bibliografía referente a las habilidades sociales o también entendidas por algunos autores como habilidades blandas, posteriormente se examinará el tema del reclutamiento, la selección y la evaluación del desempeño del personal.

Para llevar a cabo la investigación, se considerará como fuente de información, el cometido de los jefes del área de ventas y preventas de Nestlé Chile S.A. CDI SAVORY Concepción, con la finalidad conocer el procedimiento que llevan a cabo en los procesos de selección y evaluación de personal, y si las habilidades sociales son fundamentales a la hora de tomar de decisión de contratar o descartar a los postulantes a los cargos, y a su vez, tomar la decisión de entregar alguna recompensa por el nivel de desempeño realizado. Por otra parte, se tomará como segunda fuente de información, las entrevistas efectuadas a los clientes de Savory, quienes son los que evalúan a diario el desempeño de los empleados de SAVORY Concepción.

2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO

Al encontrarnos finalizando la etapa universitaria y en búsqueda de ofertas laborales nace la interrogante respecto a la forma en que son llevados a cabo los procesos de reclutamiento y selección en las diversas empresas del país.

Es interesante observar como cada compañía busca diferentes tipos de perfiles, de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, en los posibles integrantes de los equipos de trabajo. Es por esto que la presente investigación busca identificar y determinar el grado en que son llevados en la práctica las políticas de reclutamiento y selección de la empresa Nestlé-Chile.

Las compañías día a día se esfuerzan por generar fuertes lazos de confianza con sus clientes, proveedores y el mercado en general en donde buscan hacer lo más transparente posibles los métodos aplicados al momento de seleccionar a los integrantes de las diversas áreas presentes en las empresas, estableciendo políticas claras y que se encuentren a disposición de todos los individuos en el momento que las requieran.

La presente investigación busca identificar de forma detallada como se han ido instaurando las políticas de reclutamiento y el grado en que son aplicadas por los encargados de seleccionar a los postulantes a las vacantes que se encuentren disponibles en las compañías. Ver el peso que puede llegar a tener el vulgarmente llamado “pituto” o redes de contacto al momento de postular a un cargo, si los postulantes se encuentran informados sobre el perfil de trabajador que se está necesitando o las capacidades necesarias para lograr el éxito en la postulación.

Se aplicara un cruce de información respecto a lo señalado por el jefe zonal de la división Savory en la aplicación del proceso de selección a los vendedores versus la perspectiva que poseen los clientes al momento de ser visitados y consultar si ven reflejadas las cualidades o características requeridas de acuerdo a las políticas de reclutamiento y selección de Nestlé.

Descrito lo anterior es importante mencionar que pueden existir diversas políticas en las bases de reclutamiento de las empresas pero si no son instauradas en plenitud por los encargados de seleccionar a las personas que conformen los equipos de trabajo solo será un desgaste de

tiempo y esfuerzo aplicar entrevistas, exámenes o algún otro método si lo que primara sobre todo será el grado de subjetividad que tenga en aquel momento el encargado de selección.

3 ELECCIÓN DEL TEMA

La forma en que se desenvuelven los trabajadores de las diversas áreas o departamentos de las compañías influyen directamente en la percepción del servicio otorgado al cliente.

Es por esto que se hace fundamental para la empresa definir políticas de selección y reclutamiento en los puestos que requieren directa relación con los clientes, ya sea previo o posterior a una venta.

Resulta trascendental determinar por parte de la compañía, que se apliquen cada uno de los pasos estipulados en las políticas de selección y reclutamiento, de modo que se incorporen personas aptas y calificadas para ocupar los puestos de trabajo de interacción directa con los clientes. Es importante que lo anterior se complemente con constantes capacitaciones y posteriores evaluaciones de desempeño, en cuanto a habilidades sociales o blandas, para lograr de esta manera, que los clientes perciban un buen trato a lo largo del tiempo, y que ésta no decaiga producto del poco interés que puedan mostrar los trabajadores dedicados a este fin.

Dado lo anterior, nace la inquietud por nuestra parte, en conocer las políticas de reclutamiento y selección en Nestlé-Savory, e identificar el modo en que son evaluadas las habilidades sociales en el área de ventas y preventa de Nestlé-Savory Concepción. Finalmente se hace necesario identificar el proceso de evaluación del desempeño y describir cómo es puesto en práctica en la compañía.

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo general

Analizar los procesos de selección y evaluación del desempeño en las divisiones de Nestlé-Savory Concepción y determinar en estos procesos el grado de importancia que la empresa le otorga a las habilidades sociales.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar las políticas de reclutamiento y selección aplicadas en las divisiones de Nestlé-Savory.
- Conocer el proceso de selección, reclutamiento y evaluación del desempeño.
- Describir las principales habilidades sociales que se buscan en las personas que postulan a los diferentes cargos de las empresas.
- Describir el grado en que se cumplen las políticas de reclutamiento y selección.
- Identificar las principales debilidades que se producen al momento de seleccionar al personal.
- Describir como la evaluación del desempeño permite realizar un seguimiento de las habilidades sociales que al momento de la selección fueron esenciales para escoger al candidato al puesto de trabajo.

PARTE II: MARCO TEORICO

5 HABILIDADES SOCIALES

5.1 Concepto habilidades blandas y duras

En el actual acápite se dará a conocer las distintas definiciones de las habilidades blandas y duras según diversos autores, específicamente en los puntos 5.1.1 y 5.1.2 respectivamente. Se debe hacer la distinción que la información entregada tiene la finalidad de identificar el marco teórico de los conceptos a aplicar en el presente proyecto de título.

5.1.1 Habilidades blandas

El concepto de habilidades blandas es tratado por diferentes autores bajo distintos nombres y diferentes enfoques. En sus inicios Salovey y Mayer publicaron un artículo en el año 1990, en el que apareció por primera vez el término “Inteligencia Emocional” como sinónimo de habilidad blanda, que se definía como “la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propio”.

No obstante, el término no fue mayormente difundido hasta el año 1995 cuando el psicólogo y periodista Daniel Goleman publica el best-seller “La inteligencia emocional”, quien afirmaba la relevancia de la inteligencia emocional por encima del coeficiente intelectual, para alcanzar el éxito, tanto profesional como personal. Más tarde en el año 1999, investigando aún más en el tema y a pedido de la comunidad empresaria publica “La inteligencia emocional en la empresa” en donde reafirma la necesidad de desarrollar las habilidades no-cognitivas por sobre la preparación académica.

Para la Fundación para el Desarrollo de los Estudios Cognitivos (Fundec) (2012), “las habilidades blandas son un conjunto de capacidades que permiten a una persona desenvolverse de mejor forma en su ámbito de acción. Estas habilidades se adquieren tanto desde contextos formales como informales. Algunos ejemplos de dichas habilidades blandas

son: capacidad para trabajar bajo presión; flexibilidad y adaptabilidad ante distintos escenarios; habilidad para aceptar y aprender de las críticas; autoconfianza y capacidad de ser confiable; comunicación efectiva; habilidades para resolver problemas; pensamiento crítico y analítico; administración del tiempo (puntualidad); capacidad para trabajar en equipo y de manera colaborativa; proactividad e iniciativa; curiosidad e imaginación; voluntad para aprender”.

Para Aballay, Collazos y Herrera (2012), “Las dimensiones relacionadas a las habilidades blandas son: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Negociación y Empatía”.

Singer, Guzmán y Donoso (2009), denominan a la competencia blanda como “un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”.

Asimismo Benavides (2012) define a las habilidades blandas como aquellas que, “más allá de los conocimientos técnicos, permiten interactuar con las personas. Se relacionan con el carácter y el comportamiento. No pueden ser enseñadas, aunque pueden mejorarse a lo largo de la carrera. No consisten tanto en *saber* cómo en *ser*”.

5.1.2 Habilidades duras

Para describir el concepto de las habilidades duras, en primer lugar se debe hacer la diferencia entre ésta y las habilidades blandas, ya que si bien ambas son necesarias para desenvolverse exitosamente en el mundo laboral, son muy diferentes unas de las otras, debido a la capacidad inmediata de ser medidas cada una, es decir, las habilidades duras se pueden certificar y puntuar, a través de certificados de estudios o test de conocimientos, en cambio, las habilidades blandas son más difíciles de pesquisar en el corto plazo y pueden quedar sujetas al criterio del evaluador. Adicionalmente, las habilidades blandas dependen fuertemente de los rasgos de personalidad del individuo, lo cual resulta en algunas ocasiones más difícil de entrenar.

Para la Fundec (2012), “las habilidades duras son las adquiridas en entornos académico-profesionales, como por ejemplo; el dominio de idiomas, la administración de proyectos, saber conducir un vehículo”.

5.2 Habilidades blandas en las empresas

Habiendo identificado el concepto de habilidades blandas en el acápite anterior, en el presente punto se describirá cómo dichas habilidades podrían mejorar el desempeño en las empresas.

Las empresas de hoy en día han cambiado la forma en que seleccionan a su personal, ya no se complacen con un currículum vitae extenso y un sinnúmero títulos y postítulos, necesitan que el personal de un paso más allá y posea otras habilidades.

Daniel Goleman (1999), separa en dos grandes áreas de trabajo el desarrollo de la inteligencia emocional; la aptitud personal y la aptitud social.

En la esfera del ámbito personal, determina el dominio de uno mismo y se incluyen las siguientes aptitudes:

- **Autoconocimiento**, consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Las subáreas a trabajar son; la conciencia emocional, autoevaluación precisa y la confianza en uno mismo.
 - o *Conciencia emocional*: Este concepto hace relación básicamente a que el individuo tiene la capacidad de distinguir los efectos que genera en su desempeño, actuar o decir, en función de sus sentimientos, emociones, valores, creencias, entre otros.
 - o *Autoevaluación precisa*: El individuo capaz de tener en sí una autoevaluación precisa, posee una gran autocrítica y altura de miras, reflexivas de sus experiencias, distingue sus fortalezas y debilidades y capaz de mostrar sentido del humor.
 - o *Confianza en uno mismo*: Las personas que tienen confianza en sí mismo, marcan gran presencia, emiten lo que consideran correcto con firmeza, y además se identifican por tener un alto grado de decisión independiente de la situación en la que se encuentran (estrés o presión).
- **Autoregulación**, reside en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos, a través del desarrollo del autocontrol de las emociones, la confiabilidad, escrupulosidad, la adaptabilidad y la innovación.

- Autocontrol: Consiste en manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas que poseen esta aptitud manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles, piensan con claridad y no pierden la concentración.
 - Confiabilidad: Consiste principalmente en mantener la integridad, las personas confiables actúan éticamente, inspiran confianza por ser confiables y auténticas, admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética y también defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.
 - Escrupulosidad: Radica en ser responsable del desempeño personal, las personas cumplen con los compromisos y las promesas se hacen responsables de satisfacer los objetivos son organizados y cuidadosos en el trabajo.
 - Adaptabilidad: es una característica que implica ser flexibles en adaptarse ante los cambios, las personas flexibles se manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas, adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes y finalmente son flexibles en su visión de los hechos.
 - Innovación: es estar abierto ideas y a enfoques novedosos, las personas con esta aptitud buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, generan ideas nuevas, adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.
- **Motivación**, son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas, y se desenvuelven a través del afán de triunfo, el compromiso con la organización, la iniciativa y el optimismo.
- Afán de triunfo: Es el afán de mejorar o destacarse, las personas dotadas con esta aptitud se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos, se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados,

buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.

- Compromiso: Consiste en alinearse con los objetivos de una organización o de un grupo, se debe estar dispuesto a hacer sacrificios para lograr un objetivo general, se encuentra una sensación de ser útiles en la misión general, se utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas y también buscar activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.
- Iniciativa: es ser proactivo, se debe estar dispuesto a aprovechar cualquier oportunidad, ir tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de sí mismo y movilizar a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.
- Optimismo: Consiste en ser persistente, en ir tras las metas pese a los obstáculos y contratiempo, no operar por miedo al fracaso sino por esperanza de éxito y considerar que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.

Respecto a las aptitudes sociales, éstas determinan el manejo de las relaciones con otros y contienen a las siguientes aptitudes:

- **Empatía**, consiste en la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos de los nuestros y se desarrolla comprendiendo a los demás, ayudando a los demás a desarrollarse, teniendo orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y teniendo conciencia política.
 - Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, e interesarse activamente por sus preocupaciones. Las personas dotadas de esta aptitud, están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden, brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

- *Orientación hacia el servicio*: Es prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente y ponerlas en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas, es también buscar maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
- *Ayudar a los demás a desarrollarse*: Es percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad reconocer y recompensar las virtudes, los logros y el progreso, es ofrecer críticas constructivas e identificar los puntos que el otro debe mejorar, también es asesorar, brindar consejos oportunos y asignar tareas que fortalezcan y alienten las habilidades.
- *Aprovechamiento de la diversidad*: Consiste en cultivar las oportunidades a través de personas diversas, enfrentarse a los prejuicios y a la intolerancia, entender los puntos de vista diversos y ser sensibles a las diferencias grupales, es ver en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.
- *Conciencia política*: Reside en interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización, saber leer con precisión las relaciones clave de poder, detectar las redes sociales cruciales, entender las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores y leer con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.
- **Habilidades sociales**, son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseables y radican en la influencia o persuasión, la comunicación eficaz y convincente, el manejo de conflictos, el liderazgo, ser un catalizador de cambio, establecer vínculos, la colaboración y cooperación y finalmente las habilidades de equipo.
 - *Influencia*: Es implementar tácticas de persuasión efectivas, es ser hábiles para convencer a la gente, es ajustar sus presentaciones para agradar a los oyentes, se debe usar estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo y recurrir a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista.

- Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. Las personas dotadas de esta aptitud, son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje, enfrentan directamente los asuntos difíciles, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado, fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.
- Manejo de conflictos: Radica principalmente en negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta habilidad manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos, alientan el debate y la discusión franca, y finalmente orquestan soluciones que benefician a todos. Pasos clásicos para enfrentar conflictos:
 - ✓ Primero, serenarse, sintonizar los propios sentimientos y expresarles.
 - ✓ Mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con más agresión.
 - ✓ Expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro, en vez de emplear un tono de disputa.
 - ✓ Buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo, trabajando en conjunto para hallar una solución que ambas partes puedan adoptar.
- Liderazgo: Es inspirar y guiar a individuos o grupos, articulando y despertando entusiasmo en de una visión y una misión comparadas, es poner a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo, es orientar el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad, es guiar mediante el ejemplo.
- Catalizador de cambio: Radica en iniciar o manejar los cambios, las personas dotadas de esta competencia, reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos, desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio, son paladines del cambio y reclutan a otros para ejecutarlo, sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

- *Establecer vínculos*: Se debe alimentar las relaciones instrumentales, cultivar y mantener redes informales de trabajo extensas, buscar relaciones que benefician a todas las partes involucradas, construir lazos efectivos y se mantene conectados con los otros, finalmente hacer y mantener amistades personales entre los compañeros de trabajo.
- *Colaboración y cooperación* Se desarrolla trabajando con otros para alcanzar objetivos compartidos, las personas dotadas de esta aptitud, equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales, colaboran, compartiendo planes, información, recursos, promueven un clima amigable y cooperativo y también descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.
- *Habilidades de equipo*: Consiste en crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas. Las personas dotadas de esta aptitud son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar. Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta. Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso. Protegen al grupo y a su reputación; comparten los méritos.

Diversos autores han escrito libros con la finalidad de lograr en sus lectores, enseñar habilidades blandas para mejorar el desempeño, a nivel personal y de empresa.

De lo anterior se destaca por ejemplo lo que expresa Leo Farache (2008) en el libro que se titula “Los diez pecados capitales del jefe”, donde señala las consecuencias que trae la falta de habilidades blandas por parte de los jefes, principalmente en la falta de liderazgo, de las cuales se distingue la pérdida en la productividad, infelicidad en sus subordinados

6 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS¹

Un aspecto importante para describir el presente proyecto de título, es definir y reconocer el concepto de reclutamiento de personas y los procesos que se realizan para describirla. Es por esto que en el actual acápite se hace mención al marco teórico del concepto en cuestión.

De acuerdo a lo anterior, en primer lugar Chiavenato (2000) define reclutamiento como, “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de aspirantes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Continuando con el contexto anterior, se tiene que el reclutamiento, llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos en la organización, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Para ello, el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos (RR.HH) puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. Estos conceptos se describen en los acápites 6.1, 6.2 y 6.3 respectivamente. La planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*, 6ta. Edición.

¹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

6.1 Investigación interna sobre necesidades

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato, I. (Administración de recursos humanos, 2000) la investigación interna corresponde a la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazos para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación interna se constituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.

6.1.1 Planeación de personal

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuál será la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia del área de recursos humanos elabora la planeación de recursos humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. En la mayor parte de las empresas industriales, el órgano encargado de la planeación y el control de la producción (PCP) lleva a cabo la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal de nivel operacional contratado por horas, directamente ligado a la producción industrial). Al programar la producción, esta dependencia la descompone en programación de MOD (mano de obra directa implicada en la producción), para cumplir dichos programas.

En las empresas de servicios, la planeación de la llamada “fuerza laboral indirecta” (personal de supervisión, de oficina y de ventas) queda a criterio de las diversas divisiones de la empresa o de la división de organización y métodos (O y M), en especial cuando se trata de personal de oficina.

6.2 Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y, en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto al elegido para reclutar obreros no calificados.

Aquí cabe la pregunta sobre si el reclutamiento debe abarcar todo el mercado de RH. El reclutamiento no siempre puede abarcar todo el mercado de recursos humanos, sin una dirección precisa. El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Estas fuentes proveedoras de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento. Es un problema de localización: ¿dónde buscar los candidatos pretendidos? O, en otros términos, ¿dónde se encuentran los candidatos que tratamos de atraer? De ahí la necesidad de identificar y localizar las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de candidatos capaces de cumplir los requisitos y exigencias de la organización. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos escogidos para la selección, como la de candidatos/empleados admitidos.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.

- Reducirlos costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

Finalizadas la investigación externa y la interna, el paso siguiente es escoger las técnicas de reclutamiento más apropiadas para cada caso, cuya definición se presenta en el acápite 6.3.

6.3 El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que requiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deba llenar en el documento. La emisión de una solicitud de empleado presenta ciertas semejanzas con la de una solicitud de material. En este caso, cuando la recibe el almacén, verifica si existe el material solicitado en los anaqueles para entregarlo al solicitante y, en caso contrario, emite una orden de compra para que algún proveedor suministre el material. En el caso de la solicitud de empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; o en su defecto, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

6.4 Medios de reclutamiento

Anteriormente se ha mencionado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con

el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

Asimismo se verificó que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en empresas) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la misma organización. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (descritos en los acápites 6.4.1 y 6.4.2).

6.4.1 Reclutamiento interno

Se denomina reclutamiento interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. Dicho en otras palabras, el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa. El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso.

- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno (está “a punto” de ser ascendido) y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

En resumen, el reclutamiento interno es que un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, entre otros.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental (en la mayor parte de las veces), integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla

una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Del mismo modo se distingue las siguientes desventajas del reclutamiento interno:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender (por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar) y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de interés, dado que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o “frenan” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”: las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestre competencia en algún cargo, la organización lo

asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

6.4.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, entre otros.
- Conferencias y charlas universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, puesto que en lo fundamental son medios de comunicación.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto. Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consulta de los archivos de candidatos: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamiento anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibidos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el

atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa: también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la portería de empresas: es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales: aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos: para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

- Anuncios en diarios y revistas: el anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- Agencias de reclutamiento: con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de lo más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de la veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, en cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Las ventajas que presenta el reclutamiento externo son las que se mencionan a continuación:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

No obstante, las desventajas que posee el reclutamiento externo son:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un

contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

6.4.3 Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre dado que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que parezca mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no

encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.

- b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presente igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional

7 LA SELECCIÓN DE PERSONAL²

7.1 Concepto de selección de personal

La selección de personal es el proceso que trae como consecuencia, el proceso de reclutamiento y son un medio para la obtención de personal en las empresas.

Idalberto Chiavenato (2000), define el proceso de selección como “una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva (...) y la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien”.

Según Werther y Davis (2000), el proceso de selección consiste en “una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes”.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función, que en muchas compañías pueden recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratación se relaciona íntimamente con el departamento de personal o recursos humanos y con frecuencia constituye la razón esencial de su existencia porque el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada, el departamento de personal no logra los objetivos de la actividad de recursos humanos que se determinaron. Una selección determinada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear la entrada a alguien con influencia negativa.

² Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal, este proceso se basa en tres elementos esenciales:

1. La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Existen otros elementos adicionales en el proceso de selección que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad de la empresa.

7.2 Pasos en el proceso de selección

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones puede ser muy simple, sobre todo cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales puede equipararse el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Al operar un sistema de promociones internas, por lo común no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

7.2.1 Paso 1: Recepción preliminar

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una

solicitud de empleo. También es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos” que decidan pedir personalmente un empleo.

7.2.2 Paso 2: Administración de exámenes

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, no obstante, cada tipo se emplea sólo en determinada área; la utilidad de cada una es limitada.

7.2.2.1 Métodos de examinación

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente, están las *pruebas psicológicas* que se enfocan en la personalidad, su validez es discutible porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva.

Las *pruebas de conocimiento* son más confiables porque determinan información o conocimiento que posee el examinado. Sin embargo, el administrador de personal debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea realmente relevante para la vacante que se pretende cubrir.

Las *pruebas de desempeño* miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las *pruebas de respuesta gráfica* miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común aunque su uso extensivo no es previsible.

Las *pruebas de carácter médico* determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que los descalifiquen para otros.

7.2.3 Paso 3: entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Las entrevistas son enormemente populares debido a su flexibilidad, ya que pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

7.2.3.1 Tipos de entrevista

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa -el entrevistador- y un solo solicitante, aunque también es posible realizar una entrevista de grupos, que consiste en reunir al solicitante con dos o más solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual o de grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. A pesar de ello este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada porque cada solicitante debe responder diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe respetarlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Entrevistas mixtas

En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que

permite las comparaciones entre candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas conductuales

Las entrevistas conductuales (también llamadas de solución de problemas) se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia se trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber cómo reacciona el solicitante a este elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Debido al hecho de que por lo general las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores que comprende la mayoría de los puestos, es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista. Es muy probable que quienes no son contratados se creen una imagen negativa de la organización. La confiabilidad y la validez de esta técnica son difíciles de demostrar, porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la de la entrevista.

7.2.3.2 Proceso de la entrevista

Las cinco etapas de una entrevista común: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación.

Preparación del entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante.

Creación de un ambiente de confianza. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en todos sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Se debe iniciar con preguntas sencillas como “¿tuvo dificultades para encontrar nuestra empresa?” y evitar las interrupciones telefónicas.

Intercambio de información. El proceso de entrevista se basa en una conversación con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que le haga.

Finalización. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. A continuación el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que tal vez consistan en esperar que la empresa se comunique telefónicamente con el solicitante o éste concerte una nueva cita.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación del entrevistador se debe registrar las respuestas y sus impresiones generales respecto al candidato.

7.2.4 Paso 4: Verificación de referencias y antecedentes

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias. Las *referencias laborales* difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciban en el medio en que se encuentra y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales está muy extendida.

7.2.5 Paso 5: Evaluación médica

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes problemas de salud. No obstante, es común que por ejemplo, se someta a la misma prueba de reflejos a un contador y a un obrero de la línea de montaje.

7.2.6 Paso 6: Entrevista con el supervisor

En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Cuando el supervisor o el gerente correspondiente toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado del trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación.

7.2.7 Paso 7: Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto de su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir una mala reacción, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible en el lugar de trabajo.

7.2.8 Paso 8: decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

8 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO³

8.1 Concepto evaluación del desempeño

En el mundo en actual se evalúa en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Se busca saber hasta dónde llega el volumen del equipo que se compró, qué velocidad alcanza el automóvil en la carretera, cómo reaccionan las personas ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, etc. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en la vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. En la edad media la compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela. El sistema se basaba en autclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente.

Muchos años después, en 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa.

³ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos.

Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.

La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales.

Diversos autores han intentado dar su definición al concepto de evaluación del desempeño, a continuación se detallan algunas de estas definiciones.

Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”

Para Chiavenato (1999), “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.”.

Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”

Para Dolan y otros (2007), “la evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

8.2 ¿En qué consiste la evaluación del desempeño?

No se está interesado en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo- beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de la eficiencia, etc. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado del requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

8.3 Variables que pueden afectar el desempeño

De acuerdo con lo que señalan Dolan y otros (2007) en su modelo de las variables que pueden afectar el rendimiento, se identifican tres tipos de variables: las variables individuales, las variables psicológicas y las variables de la organización.

- **Variables individuales:** son las capacidades y habilidades mentales y físicas (retención de datos, rapidez de cálculo, fuerza de brazos, velocidad al correr, etc.); entorno familiar, clase social y experiencias; demografía (edad y sexo).
- **Variables psicológicas:** son percepción, actitudes, personalidad, aprendizaje y motivación.
- **Variables de la organización:** entre las cuales se distinguen recursos disponibles (todos los recursos necesarios para llevar a cabo correctamente las funciones, como

son: físicos, tecnológicos, financieros, humanos, etc.), liderazgo (cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos), sistema de recompensas, diseño de los puestos de trabajo y estructura (estructura organizacional u organigrama).

Estas variables moldean el comportamiento individual, es decir, lo que cada persona hace, el modo en que se comporta. Y finalmente, es el comportamiento que afecta directamente el desempeño o rendimiento, es decir, los resultados deseados.

No todos los seres humanos somos iguales, y por consiguiente, tampoco todos los trabajadores son iguales, esto se debe a la diversidad que existe entre ellos. Para Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997), la diversidad es la que permite indicar, marcar o hablar de la variedad y diferencia que pueden presentar algunas cosas entre sí; en este caso, la especie humana; surge en base a dos dimensiones: la dimensión primaria y la dimensión secundaria.

- La **dimensión primaria** contiene todas las características propias e individuales de cada persona, en ellas se puede distinguir la edad, raza, etnia, sexo, aptitudes/cualidades físicas, orientaciones sexuales/afectivas.
- En la **dimensión secundaria** se encuentran todas aquellas características que afectan a un grupo, no sólo a un individuo; en ella se encuentran la formación laboral (experiencia laboral), ingresos (el nivel de ingresos define el estatus de vida y la situación socioeconómica de cada individuo), estado civil (casado, soltero, viudo, etc) experiencia militar (por lo general, las personas con formación militar tienen un carácter más duro, son más formales y estrictas, lo cual afecta su forma de relacionarse con el entorno), creencias religiosas (existen religiones con creencias que condicionan a un determinado estilo de vida), ubicación geográfica (el comportamiento, la cultura, las creencias, la vestimenta, la forma de hablar, etc., varía en función de la ubicación geográfica), si tiene o no hijos (en la actualidad esta característica de las personas ha tomado mayor importancia al momento de conseguir trabajo, al igual que el estado civil), estudios (nivel de estudios, título, etc).

8.4 Usos de la evaluación del desempeño.

La información obtenida a través de la evaluación del desempeño puede tener diversas aplicaciones dentro de la administración de recursos humanos; de esta forma, los resultados que se obtengan pueden servir para retroalimentar otras actividades del departamento. Algunas de las aplicaciones que se le puede dar son las siguientes:

- Reclutamiento y selección: cuando se obtiene información respecto al rendimiento de los empleados, se puede analizar si los procesos de reclutamiento y selección fueron eficientes para conseguir gente adecuada.
- Capacitación y desarrollo: este proceso también sirve para identificar aquellas áreas que necesitan mejoría en el trabajador y que podría deberse a una necesidad de capacitación y desarrollo.
- Definir las condiciones laborales del empleado: a través de la información obtenida del proceso, la administración puede tomar decisiones respecto de promociones, traslados o despidos.
- Planeación de carrera: los datos obtenidos a través de la evaluación, permiten conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, lo cual es información fundamental para analizar las posibilidades que el empleado tiene para “hacer carrera” dentro de la organización.
- Política de compensación: también esta información puede ser utilizada para asignar compensaciones relacionadas con el rendimiento, sobre todo se utiliza cuando los salarios son variables y se evalúa en base a resultados.
- Planeación de recursos humanos: la evaluación permite también tomar decisiones respecto al destino profesional del empleado dentro de la organización. Esta información también será relevante cuando se desee saber qué puestos quedarán vacantes en la organización y para cuales será necesario buscar futuros ocupantes.
- Definir el ciclo de vida del rendimiento del empleado: los trabajadores tienen un ciclo de rendimiento formado por cuatro etapas (lanzamiento o despegue, crecimiento, madurez y declive). La evaluación del desempeño y su recopilación permite a la

organización saber en qué etapa del ciclo se encuentran los empleados. Esta información es útil para saber qué estrategias puede implementar la empresa en cada etapa del rendimiento.

8.5 Responsabilidad por la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

8.6 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado- debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

Meyer, Kay y French Jr (1973) describen a un estudio científico desarrollado por la General Electric Company para probar la eficiencia de su programa tradicional de evaluación de desempeño. Se verificó la existencia de un aspecto bastante positivo (muchas personas tienen una idea favorable acerca de la evaluación del desempeño y suponen que todo individuo debe saber cómo le va en su cargo), junto a un aspecto bastante negativo, según el cual con extremadamente raros los casos de gerentes que por su propia iniciativa emplean el programa de evaluación del desempeño, y sólo lo hacen bajo severo control e inspección, aunque saben que el sistema busca mejorar el desempeño de los subordinados.

Como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y amplio de evaluación anual del desempeño, utilizado entonces por la General Electric, tenía dos propósitos principales:

- 1.- Identificar el procedimiento salarial recomendado por el superior.
- 2.- Buscar una oportunidad (motivacional) para que el superior reexaminara el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de mejoramiento; en consecuencia, el superior proyectaba planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

La medida más urgente consistió en modificar la estructura y los objetivos del sistema en la General Electric.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico- mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal (transferencias, licencias, etc.)

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo definido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

8.7 Beneficios de la evaluación del desempeño

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

8.7.1 Beneficios para la jefatura

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

8.7.2 Beneficios para el subordinado:

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

8.7.3 Beneficios para la organización.

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

8.8 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada uno tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos.

9 DIRECTRICES ORGANIZACIONALES

9.1 Historia de Nestlé

En 1866 el químico Alemán, radicado en Suiza, Henri Nestlé, desarrolló una harina a base de leche de vaca y pan tostado, con el fin de satisfacer las necesidades nutricionales de los niños que no podían ser amamantados y luchar contra la elevada desnutrición de aquellos años.

Esta harina se transformó en el primer producto fabricado y comercializado por Nestlé, innovación que muy pronto sería conocida en todo el mundo. Más tarde, en 1905 la compañía se fusionó con la Anglo Swiss Condensed Milk Company, que contaba con una fábrica de leche condensada ubicada en Cham, Suiza. Desde entonces, Nestlé inició su internacionalización y diversificación mediante la fusión y adquisición de diversas empresas.

Es así que Nestlé fue sumando su gama de productos, chocolates, confites, cafés solubles, productos culinarios, lácteos, congelados y refrigerados, cereales para desayunos, helados, aguas minerales, productos oftalmológicos, cosméticos y alimentos para mascotas, entre otros.

Hoy, Nestlé es la empresa líder mundial de alimentos con presencia en todos los continentes. Posee 461 fábricas distribuidas en 83 países y 330 mil trabajadores en más de 150 países alrededor del mundo. Su casa matriz está ubicada en Vevey, Suiza.

9.1.1 Nestlé en Chile

En 1934 Nestlé inició sus operaciones en Chile bajo el nombre de Sociedad Industrial Lechera Miraflores, cuya fábrica ubicada en la Estación Retiro, VII Región, comenzó a elaborar leche condensada. Dos años más tarde, la empresa adquirió la Sociedad Nacional Lechera de Graneros.

Entre 1938 y 1958 comenzaron a operar las fábricas lácteas. Gracias a su espíritu visionario y pionero, la compañía visualizó el gran potencial de desarrollo lechero de la zona sur del país, donde hoy se concentra gran parte de la producción de leche.

El año 1986 marcó un hito importante para la compañía en nuestro país. Se cambió la denominación de Chiprodal S. A. C. I. que usaba hasta entonces y pasó a llamarse Nestlé Chile S. A.

En octubre de ese mismo año, Nestlé amplió sus operaciones, entrando al mercado de productos refrigerados y reforzando su negocio de los helados con la marca Chamonix. Años más tarde inauguró una moderna fábrica de yogures y postres refrigerados en Macul.

En 1988 Nestlé ingresó al mercado de las galletas y chocolates, a través de las prestigiosas marcas Hucke y McKay. Paralelamente en la planta de Graneros, Nestlé realizó una importante inversión destinada a producir cereales para el desayuno, para el consumo local y de otros mercados latinoamericanos, a través de una alianza estratégica mundial con General Mills. En 1993, la compañía entró al mercado de leches larga vida con la marca Lechera del Sur.

Ya en 2001, con la adquisición de Ralston Purina y la creación de Nestlé Purina PetCare, a nivel mundial, se comenzó a ofrecer en nuestro país alimentos para mascotas de esta marca. Dos años más tarde, entró en funcionamiento la nueva planta de cereales infantiles en Fábrica Graneros.

En 2004, empezó a operar la nueva planta de leche condensada en Fábrica Los Angeles, que actualmente abastece a varios mercados en el mundo.

Una moderna planta para la elaboración de mezclas de café y leche para máquinas expendedoras fue inaugurada en 2007 en Fábrica Graneros, cuya producción también llega a mercados de exportación. Ese mismo año nació Aguas CCU – Nestlé, fruto de una alianza para el desarrollo de aguas embotelladas, avalada por la experiencia mundial de la compañía en este rubro y por la expertise de CCU en Chile.

En 2010, Nestlé inauguró en Chile el primer Centro de Investigación y Desarrollo de su tipo en Latinoamérica, con el objetivo de liderar la investigación y desarrollo mundial de galletas y snacks a base de cereales. El R&D Santiago está ubicado en la Fábrica Maipú y trabaja estrechamente con la red internacional de investigación y desarrollo de Nestlé, que cuenta con más de 30 centros especializados en todo el mundo.

Finalmente, el abril de 2012 Nestlé abrió las operaciones de su Nueva Fábrica Osorno, el centro productivo de leche en polvo más moderno de Nestlé en el mundo y ejemplo del modelo de Creación de Valor Compartido. Su construcción implicó una inversión de US\$140 millones, la más importante que se haya realizado en el sector lechero nacional.

Esta planta tiene una capacidad productiva de 30 mil toneladas anuales de producto lácteos con valor agregado nutricional, destinados tanto para consumo local y como para exportaciones a Estados Unidos, Perú, América Central, Medio Oriente y Asia. Entre sus características, destaca una moderna caldera de Biomasa que provee a esta fábrica energía limpia y renovable.

Nestlé ha ido construyendo así su historia en el país, expandiendo década tras década sus operaciones con visión de largo plazo y creando valor para los chilenos.

9.1.2 Misión

Entregar a los consumidores chilenos alimentos de excelencia y alto valor nutricional, que respondan a sus necesidades nutricionales en cada etapa de la vida y que aporten efectivamente a su salud y bienestar. Todo lo anterior basándose en sólidos principios y valores corporativos.

9.1.3 Visión

Como empresa líder mundial en alimentación, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos. A partir de esa premisa, el objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y las sociedades donde operamos.

9.1.4 Valor compartido

- Nutrición, Salud y Bienestar.
- Garantía de calidad y seguridad de los productos.

- Comunicación con el consumidor.
- Derechos humanos en nuestra actividad empresarial.
- Liderazgo y responsabilidad personal.
- Seguridad y salud en el trabajo.

9.2 Directrices Savory

9.2.1 Historia

Corría el año 1962, cuando llegó a Chile: una marca llamada Savory abre su fábrica en Av. Vicuña Mackenna 4230, Macul, la misma que hoy se puede visitar.

Unos años después, una gran empresa llamada Nestlé, los compra y desde ese momento nace una historia llena de significativos momentos y de cercanía con todos los chilenos.

Lo más importante de todo es que Savory siempre ha estado presente entre con su típico fondo azul, y sus letras rojas; dónde, cuándo y cómo sea, se puede encontrar hasta en el último rincón de Chile. Así que, se puede decir que es una marca que pasó a tener su espacio en la vida de cada chileno.

9.2.2 Savory hoy en día

El objetivo de marketing y el posicionamiento de Savory se han mantenido constantes a lo largo de los años. El desafío de largo plazo ha sido posicionar a la marca como la más innovadora y capaz sorprender a sus consumidores verano tras verano propiciándoles momentos de mágico placer.

Para lograr este ambicioso objetivo, Savory ha trabajado cuidadosamente y creativamente no tan solo la variable producto, si no que todos los elementos del Marketing Mix.: distribución, promociones, comunicación.

El constante actuar de Savory persiguiendo la innovación en todas las áreas del negocio ha tenido un impacto profundo en el mercado de helados local. Es así como, de la mano de Savory, el mercado de helados en Chile se ha posicionado a la vanguardia mundial: el

consumo pro-capite (6 Lits) se sitúa a niveles de países europeos como Italia o España y supera ampliamente el de los países Latinoamericanos.

Como resultado, el mercado chileno tiene hoy una profunda y amplia oferta de productos de valor agregado que no se encuentra en otros países de la región.

La marca Savory es parte de la vida de los chilenos. La marca acompaña al consumidor a lo largo de todas las etapas de la vida. Cada cual tiene una relación fuerte y arraigada con Savory que se construye desde sus muy valoradas marcas de producto: Danky, Centella, Chocolito, Lolly Pop, Stereo, Chomp, Almendrado y muchas más.

Verano tras verano Savory abre la temporada de calor con su ya clásica “pizarra” (el cartel que ilustra la gama de productos) que sorprende a los consumidores con varios productos nuevos. Algunos se han tornado clásicos compañeros de la vida de los chilenos: Danky 21 con su mítica y pionera campaña “Prohibido para menores”, Chupate el Dedo que abrió una nueva época en los helados para niños, Chocolito, Centella y Lollypop que se tornaron genéricos de sus respectivas categorías.

La innovación en Savory trasciende los productos y la comunicación incluyendo también las promociones y la distribución. En particular la recordadísima promoción “Vale Otro”, fuertemente arraigada en la mente de los chilenos.

Finalmente en el ámbito de la distribución Savory ha tenido un actuar pionero: la marca esta cerca de sus consumidores donde sea, cuando sea, como sea, hasta en el más recóndito lugar del territorio nacional. Y cada punto de distribución de Savory se distingue por su consistente identidad visual “fondo piscina azul” que en su conjunto forman una impactante Visibilidad de marca de Arica a Punta Arenas.

9.3 Selección y reclutamiento en Nestlé Chile S.A.

9.3.1 Capacidades y valores.

Los procesos de selección de personal constituyen el primer paso en la adecuada gestión de los Recursos Humanos en Nestlé. La Empresa busca los mejores profesionales de las áreas a cubrir en base a sus competencias personales y profesionales, pero también en base a sus valores individuales.

La política de Nestlé consiste en contratar a colaboradores dotados de una personalidad y de aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la Empresa, dada la apuesta de Nestlé por la promoción y el desarrollo internos. Cada nuevo colaborador que entra en la Compañía se convierte en un miembro de pleno derecho de una cultura de empresa, lo que implica un compromiso frente a la Organización y una constante voluntad de mejora que no da lugar a ninguna autocomplacencia. Es el motivo por el que, teniendo en cuenta la importancia de los valores de Nestlé, se presta especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores de la Empresa. Las personas que no están dispuestas a adherirse a los principios que rigen los negocios en Nestlé, ni a asumir su código de conducta, no pueden formar parte de la misma, dado que esos documentos enuncian sus valores y sus principios fundamentales. La política de Nestlé especifica expresamente que no forman parte de los criterios de selección el origen, nacionalidad, religión, raza, sexo o edad del candidato. Si en cambio, se prioriza la búsqueda de candidatos dentro de la organización, ya sea en el propio país o en las sedes de otras filiales del Grupo en el mundo. Existe, para ello, un panel online en el que se pueden visualizar todas las posiciones abiertas en cualquier Compañía de Nestlé de los cinco continentes. Otra fuente de búsqueda de talentos, cada vez más demandada por la sociedad, procede de los convenios establecidos con las universidades y escuelas de negocio. Nestlé ofrece prácticas remuneradas a estudiantes, a jornada completa, con una duración de entre cuatro y ocho meses.

De esta manera el estudiante adquiere una primera experiencia profesional y la empresa aprovecha todo su potencial y entusiasmo. En 2013 Nestlé contrato un 32% más de estudiantes en práctica respecto al año anterior.

9.3.2 Un proceso riguroso y selectivo

Nestlé, dado su atractivo como Compañía para trabajar, recurre a empresas externas para la selección de los mejores candidatos, en base a los valores y competencias clave de la Compañía. Nestlé comunica a estas empresas especializadas una serie de requisitos académicos y profesionales para cada candidatura.

El proceso de selección se inicia con la descripción de las funciones y objetivos de la vacante a cubrir por parte del responsable del departamento solicitante.

Una vez realizada la primera selección en base a criterios objetivos, se lleva a cabo una primera entrevista por parte de la empresa de selección, basada en el currículum académico y profesional del candidato y en sus valores personales. A continuación se realizan una serie de pruebas- PredictiveIndex (PI), grafología, test psicotécnico- para evaluar si el perfil del candidato se adecua a las necesidades del puesto a cubrir, a fin de reducir el número de candidatos a un máximo de 4 o 5 personas. Por último, cada candidato mantiene una primera entrevista con los responsables de Nestlé del departamento al que deberá incorporarse.

En ella se hace hincapié en la parte más actitudinal, si bien suele haber un segundo encuentro en el que puede demandarse una prueba práctica relacionada con la vacante a cubrir. Dado que Nestlé es una empresa multinacional en la que la diversidad de culturas y nacionalidades es una realidad patente en cada centro de trabajo, este proceso se complementa con evaluaciones de inglés, cuando es requerido. Todo el proceso de selección es supervisado y coordinado por el equipo del Centro de Expertise (CoE) de Selección, Formación y Desarrollo.

The world is waiting for you (El mundo está esperando por ti) es el nombre del programa de *employerbranding* de Nestlé para atraer a jóvenes talentos. Mediante la participación en foros universitarios, nacionales e internacionales, y a través de diversos materiales, se informa sobre las diferentes carreras que se pueden desarrollar en Nestlé y los requisitos para ello: Finance & Control, Marketing & Sales, Technical & Production, SupplyChain e Internships. Se debe destacar, sin embargo, que se incorporan cada vez más personas especializadas en el área de nutrición y dietética, y con carreras relacionadas con alimentación. El objetivo es que

los posibles candidatos tengan una idea de conjunto del grupo y del área en el que podrían trabajar.

9.3.3 Proceso reclutamiento y selección en Nestlé Chile S.A.

Nestlé Chile otorga una gran importancia a la formación y desarrollo de sus colaboradores, debido a esto son conscientes del hecho que la selección y reclutamiento de personal adecuado y competentes crucial para obtener el máximo beneficio en cada uno de los procesos y tareas que sean llevadas a cabo por los nuevos integrantes de los equipos de trabajo.

Cuando se presenta una vacante en **Nestlé Chile S.A.**, empieza un proceso de selección el cual se da a través de los siguientes pasos:

1. Preselección de Hojas de Vida, interna y a través de Outsourcing (Subcontratación) teniendo en cuenta la descripción del cargo y el perfil del mismo.
2. El proceso de selección se inicia a través de un Outsourcing (Subcontratación) quien lo contactará para entrevistas y pruebas.
3. Entrevista en el Área de Selección y Desarrollo. El objetivo de dicha entrevista será determinar si el candidato se adecua al perfil del cargo y posee las competencias exigidas por la Organización.
4. Evaluación del idioma inglés y evaluación técnica si el cargo lo requiere.
5. Entrevista con el Jefe Inmediato del cargo, quien evalúa las competencias del candidato para el cargo.
6. Entrevista con el Vicepresidente del Área, dependiendo del impacto del cargo.
7. Selección de la persona que ocupará la vacante.
8. Se contacta a la persona seleccionada para iniciar el Proceso de Ingreso y citación a oferta laboral.
9. A los participantes no seleccionados se les comunicará vía e-mail.

9.3.4 Valores Para Cada trabajador de Nestlé

- Actitudes personales.
- Aptitudes profesionales.
- Capacidad para establecer una relación a largo plazo con la Compañía.
- Compromiso con la organización.
- Sentido por el mejoramiento continuo.
- Valores del candidato acordes a la cultura Nestlé.
- No dejar espacio para la complacencia.

9.3.5 Valores presentes en la cultura de Nestlé

- Respeto y Confianza.
- Transparencia y Honestidad.
- Comunicación abierta (recibir-dar) con superiores y colegas.
- Disposición para cooperar con otros.
- Manejo de conflictos.

9.3.6 La contratación de personas discapacitadas

Nestlé en su esfuerzo por ofrecer oportunidades de empleo a las personas con algún tipo de discapacidad, ha alcanzado acuerdos con distintas entidades entre las que se encuentra la fundación Adecco. En concreto Nestlé hace llegar a dicha entidad la descripción de los puestos a cubrir, para evaluar si existen candidatos que puedan llegar a optar a ellos. En otras ocasiones Adecco es quién envía a Nestlé los perfiles de las personas que han registrado su currículum en la fundación. Se trata de ayudar a las personas con discapacidad a encontrar un empleo adecuado a sus habilidades y expectativas.

9.3.7 Nestlé y la selección, formación y desarrollo en los próximos años.

El espíritu que emana de la política de Recursos Humanos de Nestlé se basa en unos sólidos valores humanos que han permanecido inalterables desde hace décadas. Sin embargo, las actuaciones que promueve son, por esencia, flexibles y dinámicas, ya que deben adaptarse a los cambios económicos y sociales. Nestlé apuesta por desarrollar entre sus colaboradores una cultura de alto rendimiento, positiva para la empresa, y de bienestar, positiva para el empleado. Ello requiere un cambio en la gestión de los Recursos Humanos, que se traduce en los retos que se indican a continuación.

En toda la organización:

- Definir una organización más flexible, simple y eficiente, en la que las personas estén por delante de las estructuras de la Empresa y se conviertan en protagonistas del cambio.
- Completar un “mapa de talentos” de Nestlé a nivel mundial, a fin de tener identificados a los futuros líderes de la Empresa y elaborar un plan de sucesiones global.
- Medir el nivel de servicio y los logros del área de Recursos Humanos a través de indicadores de rendimiento.

En los procesos de selección:

- Incorporar, como parte de la valoración de los candidatos a trabajar en Nestlé actitudes y comportamientos vinculados con la sensibilidad hacia aspectos sociales y medioambientales.
- Promover la incorporación de personas con discapacidad física y/o intelectual más allá de lo establecido por ley, ejemplificando así la función social de integración de la diversidad.

9.3.8 En la política de formación:

- Basar la oferta formativa para colaboradores no sólo en cursos que permitan mejorar sus habilidades profesionales y conocimientos aplicables a cada disciplina, sino en mejorar competencias como el liderazgo, el compromiso la priorización, el trabajo en equipo y el

reconocimiento, aspectos que son fundamentales tanto para el desarrollo profesional como para el personal, y conseguir así una cultura de alto rendimiento y bienestar.

- Asegurar que los responsables de equipos cuenten con habilidades de *coaching* y liderazgo que faciliten los cambios necesarios hacia un rendimiento superior de toda la organización.
- Incentivar la movilidad geográfica en el ámbito internacional, factor clave para la formación de los futuros líderes de la empresa.
- Potenciar un modelo de formación basado en el aprendizaje a través de las relaciones interpersonales y el coaching personal.

En la gestión del desarrollo personal y profesional:

- Alinear los procesos en el área de Recursos Humanos para todas las empresas que forman parte del Grupo Nestlé en España, aplicando metodologías claras, empleando un lenguaje común y compartiendo las mejores prácticas.
- Sensibilizar a los responsables de los equipos acerca de la importancia de invertir tiempo y esfuerzo en el desarrollo de las personas a su cargo, como una de sus principales misiones.
- Asegurar la correcta implementación del mejorado ProgressDevelopment Guide, enfocada en la carrera profesional de cada empleado, y de la Evaluación del Desempeño (PE), que debe incorporar para cada trabajador unos objetivos claros por los cuales se le pueda evaluar.
- Vincular el desempeño con la remuneración y el reconocimiento.
- Fomentar la plena diversidad de género en todos los niveles de la empresa.
- Potenciar el rol de los business partners como asesores de recursos humanos en función de las necesidades de los negocios.

9.4 Evaluación del desempeño en Nestlé

Los recursos humanos no sólo contribuyen al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, el departamento de personal también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. El especialista no puede perder la perspectiva global, que subordina al departamento de recursos humanos al total de la organización. Es el triunfo de la organización como un todo y no el del departamento de personal, lo que constituye la prioridad absoluta. Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas.

El departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones: por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Los costos que genera la administración del personal son muy significativos. Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

Nestlé apuesta por separar los procesos y herramientas de fijación y evaluación de objetivos de los vinculados al desarrollo profesional de los empleados. De esta manera, se pretende que los objetivos a corto plazo no dificulten el desarrollo profesional a largo plazo. Para ello ha diseñado diversas herramientas.

9.4.1 Progress Development Guide (PDG)

A través de esta herramienta se identifican las fortalezas y las necesidades de desarrollo profesional de cada empleado de forma sistemática, y se realiza un seguimiento apropiado de su carrera y el plan de desarrollo de cada miembro del equipo humano de Nestlé. Se trata de una hoja de ruta que se mantiene viva a lo largo del tiempo y que permite al empleado ir progresando satisfactoriamente en su carrera profesional.

9.4.2 Evaluación del desempeño

El propósito de esta herramienta es definir los objetivos individuales de cada empleado del equipo humano, y alinearlos con los objetivos de la empresa. Han de ser simples, medibles y retadores, pero alcanzables en un período determinado de tiempo.

Esta evaluación debe hacerse en base a dos criterios: el desempeño sostenido y el potencial del trabajador para asumir las competencias profesionales consideradas clave por Nestlé. En definitiva, la función de la Evaluación del desempeño es caminar sistemáticamente hacia una cultura de alto rendimiento de la cual se beneficien el trabajador y la empresa.

9.4.3 Gestión del talento y plan de sucesiones

Su objetivo es dar respuesta a los planes de carrera establecidos en el Progress Development Guide, a fin de que cada persona ocupe el puesto más adecuado en el momento oportuno.

El desarrollo profesional en Nestlé alcanza a todos los miembros de nuestro equipo humano, si bien merece una especial atención el dirigido a los futuros líderes. Esta constante preocupación de la empresa por identificar y motivar a los mejores talentos constituye, en sí misma, otro ejemplo más de Creación de Valor Compartido, porque la compañía se asegura una gestión eficaz de su negocio y al mismo tiempo motiva personal y profesionalmente a sus empleados. Es más, Nestlé se nutre de la gestión del talento para definir su plan de sucesiones, es decir, para prever el relevo de los actuales líderes y asegurar la viabilidad futura de la empresa. Este plan de sucesiones se liga, indefectiblemente, con los planes de desarrollo individuales.

Todos estos instrumentos son gestionados en Nestlé de manera online, con la finalidad de dar transparencia y visibilidad a los procesos a todos los niveles de la empresa.

9.4.4 Coaching

Otro instrumento de desarrollo profesional empleado por Nestlé es el coaching, un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas. En el proceso de coaching, en

vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo que aprenda de sí mismo, centrándose más en analizar las virtudes y fortalezas que en detectar las debilidades o carencias.

Nestlé aplica dos tipos de coaching:

El ejecutivo, aplicado a la alta dirección de Nestlé, que centra su trabajo en el desarrollo de las habilidades de una persona y que facilita la obtención de resultados entrenando las capacidades de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados de la empresa

El teamcoaching, dirigido a grupos que deben trabajar de manera coordinada y colaborativa para conseguir un mismo objetivo

9.4.5 Mentoring

El mentoring son los consejos, la información o las pautas que ofrece una persona, el mentor, en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona. En Nestlé es una herramienta de desarrollo del equipo humano, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia. Nestlé centra el proceso de mentoring en tres grandes categorías: inspirar a las personas (liderazgo, practicar lo que se predica...), mantener la mente abierta (orientación al servicio, curiosidad, coraje, etc.) y en la capacidad de relación con los demás (cooperación proactiva, influencia, etc.).

9.4.6 Evaluación 360°

Nestlé aplica la evaluación 360° como herramienta de desarrollo profesional del participante. Consiste en una autoevaluación del empleado y en una invitación a sus responsables, subordinados, colegas de otras áreas de la empresa y colaboradores externos a la compañía a que le evalúen.

El 360° permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos. En Nestlé esta herramienta se aplica de manera online y con el soporte de una empresa.

9.4.7 La carrera internacional

Nestlé, como empresa de carácter global, ofrece a su equipo humano grandes oportunidades para desarrollar su carrera profesional en diferentes departamentos y países y valora muy bien esta motivación. De hecho, la gran mayoría de los miembros de la alta dirección de la empresa han desarrollado parte de su carrera profesional fuera de su país de origen.

PARTE III:METODOLOGÍA

10 ASPECTOS METODOLOGICOS

10.1 Descripción de la investigación

El principal objetivo de la investigación es analizar los procesos de selección y evaluación del desempeño en las divisiones de Nestlé-Savory Concepción y determinar en estos procesos el grado de importancia que la empresa le otorga a las habilidades sociales, para esto es necesario obtener datos que sean de carácter informativo y descriptivo, a través de una serie de documentos y entrevistas realizadas.

Dicha investigación es del tipo exploratoria, el diseño es no experimental ya que no se modificarán las variables en estudio y de corte transeccional o transversal ya que la toma de datos se realiza en un momento único y no a lo largo del tiempo.

10.2 Procedimientos de la investigación

La investigación será llevada a cabo en conjunto con los encargados de los procesos de selección y reclutamiento del área de ventas y preventas de la empresa, además de datos aportados por los clientes en relación a las habilidades blandas y técnicas percibidas en el personal que le ofrece la atención que requieren.

Para lograr la obtención de información que represente a estas dos áreas de la empresa es necesario realizar una triangulación de datos y aplicar diferentes métodos de recolección de antecedentes. Es por ello que se ha segmentado el campo de estudio en dos principales fuentes de información primarias;

- a) Fuentes internas; referido al material informativo tales como reglamentos internos, instructivos, base de datos de los clientes que corresponden a cada territorio, así como también a las entrevistas personales realizadas a los encargados del área de ventas y de pre-ventas.

- b) Fuentes externas; se refieren a la información obtenida a partir de los cuestionarios aplicados a los distintos clientes que abastece de Savory en la región del Biobío, ya sea de forma presencial, telefónica o vía correo electrónico.

10.3 Procesos de selección de personal en Savory

A continuación se detallará la información recopilada para conocer la forma en que Nestlé establece que deben ser los procesos de reclutamiento y selección de personal y como son llevados a cabo por los encargados de obtener el personal idóneo para la empresa y para el puesto de trabajo

10.3.1 Reglamento interno de orden, higiene y seguridad laboral

Título II De la contratación de personal

Artículo 2º: Toda personal ingresar como trabajador (a) de NESTLÉ CHILE S.A., en cualquiera de sus centros de trabajo y/o establecimientos, deberá presentar los siguientes antecedentes:

- a) Carnet de identidad.
- b) Certificado de estudios o título según corresponda.
- c) Si es el caso de una función específica, debe acreditar sus competencias mediante el certificado correspondiente (ejemplos operador de caldera y generadores de vapor, operador de autoclave, paramédico, operador de grúa horquilla, etc).
- d) Si fuera varón mayor de 19 años, certificado de haber cumplido con la ley de reclutamiento y reemplazos y matrícula militar de paz.
- e) En caso de tener cargas familiares, la documentación completa necesaria para obtener la autorización de las asignaciones correspondientes.
- f) Dos fotografías tamaño carné.
- g) Certificado de la administradora de fondos de pensiones a que esté afiliado.
- h) Documentación relativa a la institución de salud previsional a que esté incorporado.

- i) Finiquito del empleador (a) anterior, si lo ha tenido.
- j) Los demás datos y documentos necesarios para la redacción del respectivo contrato individual de trabajo.

Artículo 3° Los postulantes podrán ser sometidos a los exámenes de aptitud, competencia y salud que NESTLÉ CHILE S.A. determine, para establecer la idoneidad del trabajador (a), previo consentimiento de éste, los que podrá efectuar directamente o por medio de instituciones y organismos especializados.

Artículo 4° NESTLÉ CHILE S.A., se reserva expresamente el derecho a verificar la autenticidad de los documentos que se le presenten, así como la efectividad de las declaraciones de los postulantes, sus referencias personales y de trabajo.

Artículo 5° NESTLÉ CHILE S.A. no contratará trabajadores menores de 18 años.

10.3.2 Entrevistas personales selección de personal

A continuación se presentan las entrevistas realizadas a los jefes zonales de las áreas de ventas y preventas de Savory para obtener información sobre como llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal. Es por esto que se entrevistó el Sr. Marcelo Zapata, jefe zonal del área de ventas de Savory, que con 4 años en el cargo relata su experiencia como reclutador y seleccionador del personal de ventas. También se describe como el Sr. Jaime Caro, jefe zonal del área de preventa Savory, recluta y selecciona a los futuros encargados de la distribución del producto en la zona.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento?

Sr. Marcelo Zapata: “Realizo el llamado de forma directa, en forma personal por referidos o indirecta por intermedio de alguna agencia, prefiero realizarlo de esa manera. En forma directa lo que hago yo es a través de referidos, encuentro como una experiencia más directa con las personas, porque al llamar a través de concursos tengo que utilizar otros medios”

Sr. Jaime Caro: “Se publica en el diario, debido a las normas estándar de la empresa. Por un mes o de acuerdo a la cantidad de candidatos, todos los avisos deben ser bien específicos, los currículum son solicitados en casilla o buzón de la empresa Nestlé. En la selección se eliminan los currículos de personas que tengan más de 50 años, se revisa la experiencia laboral, se cita a entrevista personal, se observa la presentación personal, el vocabulario y la imagen personal son importantes.”

2. ¿Cuáles son los requisitos básicos para postular al cargo?

Sr. Marcelo Zapata: “El tema comercial está muy competitivo es por eso que los vendedores tienen que tener algún tipo título técnico, ya que la persona no sólo es vendedor si no también saber porque está vendiendo lo que vende y analizar el número.”

Sr. Jaime Caro: “Lo más importante es contar con licencia clase A, A2 A4, tener cuarto medio y que se conozcan las calles y comunas de Concepción.”

3. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para contactarse con los preseleccionados?

Sr. Marcelo Zapata: “Vía teléfono o correo, preferentemente correo porque queda respaldo”

Sr. Jaime Caro: “Vía telefónica o correo electrónico”

4. ¿Qué importancia se les da a los preseleccionados que tengan algún tipo de referencia interna?

Sr. Marcelo Zapata: “Yo considero un 50% lo que dice el currículum y un 50% radica en lo que dice la persona que lo está recomendando para el puesto sobre su trabajo en terreno”

Sr. Jaime Caro: “No le presto mucha atención, porque hay cosas más importantes que pueden pasarse desapercibidas por no considerar a otros candidatos”

5. ¿Se le realizan algún tipo de examen médico o psicológico a los preseleccionados? ¿Con qué finalidad?

Sr. Marcelo Zapata: “Después de la entrevista conmigo yo derivó a los candidatos a exámenes médicos y psicológicos para detectar drogas y que también tengan una salud compatible con el puesto de trabajo”

Sr. Jaime Caro: “Examen pre-ocupacional: para ver si está en condiciones físicas de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo.”

6. ¿Qué habilidades técnicas busca?

Sr. Marcelo Zapata: “Buscamos personas con título técnico, que sepa como incrementar el volumen de ventas debido a sus conocimientos técnicos, además el conocimiento entrega una amplitud de conocimientos. Saber de números a uno le entrega otras variables para diferenciar, entrega otra visión. Una persona con estudios superior tiene una mejor disposición al trabajo y al enfoque de resultados”

Sr. Jaime Caro: “.Como dije anteriormente la licencia de conducir al día y cuarto medio.”

7. ¿Qué habilidades blandas busca?

Sr. Marcelo Zapata: “Empático, que tenga personalidad esa es la base de un vendedor no puede ser una persona tímida, tiene que tener una buena llegada, el cliente es muy sensible al trato del vendedor”

Sr. Jaime Caro: “Buena predisposición a realizar otras labores, que respeten las normas del tránsito, empáticos, proactivos, que tengan espíritu de superación y lo más importante que sean puntuales y ágiles.”

8. ¿Qué habilidades ponderan más al momento de seleccionar a los candidatos?

Sr. Marcelo Zapata: “Considero un 50% y 50% las habilidades técnicas con las habilidades interpersonales, se complementan, debido a que el cliente es quien dirige la venta, es él quien decide cual producto vender, la que le deja más margen, entonces el vendedor debe enfocarse en el cliente.”

Sr. Jaime Caro: “Las habilidades técnicas son las que ponderan en primer lugar, debido a que es requisito básico la licencia de conducir y cuarto medio”

10.4 Evaluación del desempeño laboral en Savory

A continuación se describirá los instrumentos de análisis utilizados para llevar a cabo una apreciación de la evaluación del desempeño realizada a los empleados de las áreas de venta y preventa en Savory.

10.4.1 Entrevistas personales evaluación del desempeño

1. ¿Qué instrumentos utiliza para evaluar el desempeño individual de cada trabajador? (con qué frecuencia se realiza, que otro medio)

Sr. Marcelo Zapata: “Nosotros acá tenemos a nivel nacional un formulario de evaluación del desempeño que se realiza de forma mensual, son 5 evaluaciones que las que se le debe hacer a cada vendedor. Debido al tema de las remuneraciones se hace mensual, es la forma de generar su sueldo, pero adicional a esto se realiza algo paralelo con el desarrollo territorial, cuánto aumenta la venta de su territorio”

Sr. Jaime Caro: “Horario de llegada, número de infracciones de tránsito cumplimiento de normas internas de la empresa, hoja de vida diaria escritas y de acuerdo a la apreciación del encargado del área, además existe una evaluación cada 2 o 3 meses que incluye examen psicológico y de personalidad de acuerdo a políticas internas de Nestlé”

2. ¿Qué aspectos del desempeño son considerados? ¿Cómo se evalúa las competencias blandas?

Sr. Marcelo Zapata: “Cada empresa tiene distintas formas de evaluar, las empresas más básicas sólo se preocupan por el cumplimiento de metas, lo que diga el jefe de ventas.”

“La evaluación se divide en tres unidades en la primera se analiza la parte técnica, la parte de llegada con el cliente, como se presenta el vendedor donde el cliente, ese es un primer análisis, el segundo análisis es la implementación, como tiene implementada la máquina en el punto de venta, que esté limpio y ordenado, son varios ítems que se evalúan. En tercer lugar está la parte general del trabajo que se realiza, la cantidad de producto que hay en el punto de venta, de la gama de 100 productos cuanto hay a la venta.”

“También consideramos aleatoriamente la opinión de los clientes ya que cada vendedor tiene alrededor de 200 clientes, se nota cuando no está bien desarrollado, es importante que el cliente sepa que días pasa el vendedor, el nombre, su teléfono, los datos básicos”

Sr. Jaime Caro: “ El cumplimiento de las normas de la compañía es lo primordial, se ve de acuerdo a la evaluación de su par colaborador en las tareas diarias, también se entrevista al compañero de trabajo para ver como se está desempeñando en su relación laboral.”

3. ¿La evaluación es aplicada de forma individual o como equipo?

Sr. Marcelo Zapata: “Es realizada en forma individual eso sí aquí trabajamos en equipo, una red de trabajo”

Sr. Jaime Caro: “De forma individual y grupal, ya que algunos trabajadores al cambiar de equipo han demostrado un mejor desempeño”

4. ¿Existe algún mecanismo de retroalimentación con los empleados cuando el resultado de la evaluación es positiva?

Sr. Marcelo Zapata: “Aquí hay una escala 3 a 1, cuando hay algo malo destacamos tres cosas buenas con una mala, hay que ser muy sutil, trabajar el aspecto psicológico”

“Cuando salgo a terreno destaco lo positivo con aspectos medibles y con fechas los compromisos para no olvidarse”

Sr. Jaime Caro: “Se evalúan por 3 meses, en donde existe un reconocimiento en relación al desempeño y se hace un contrato que pasa de temporal a trabajador de planta, con una pequeña ceremonia en donde se felicita y se hace ver que ellos han logrado cumplir con las metas y expectativas del área de preventa. Se involucran a las personas al equipo completo, en donde son escuchadas las sugerencias y peticiones. También se hace un reconocimiento en donde se hace una promoción de puesto, ascenso de acuerdo a su desempeño y finalmente se hace un reconocimiento económico a través de incentivos (giftcard, bonos, etc).”

5. ¿Qué medidas correctivas son llevadas a cabo frente los resultados negativos de dicha evaluación?

Sr. Marcelo Zapata: “En este mercado hay muchas variables, los helados tienen ciclos, además que puede ser una tendencia de la zona, primero hay que tener todos estos conceptos claros antes de tomar una medida, primero me fijo en los índices de ventas luego voy a hacer una visita en terreno y veo como está el punto de venta, si está limpio ordenado, si hay producto. Es por esto que buscamos las soluciones en conjunto, lo llamo y vemos que podemos hacer, en equipo encontramos las soluciones, jamás se imponen las soluciones, como ellos andan más en terreno conocen más las rutas por eso deben participar en las soluciones, algún descuento al cliente o alguna otra cosa para mejorar”

Sr. Jaime Caro: “En primer lugar se hace un llamado de atención, en donde se conversa y se le explica las actividades que ha realizado de forma equivocada. En segundo lugar una carta de amonestación, que va en informe laboral e inspección del trabajo (si ha sido reincidente) Y por último se despide al trabajador si no ha entendido lo que se le pide.”

10.4.2 Cuestionarios clientes

Como hemos mencionado anteriormente Nestlé solicita ciertas habilidades sociales que deben estar presentes en los trabajadores pertenecientes a la compañía, debido a esto resulta crucial aplicar de forma detallada cada uno de los pasos señalados en el proceso de selección de los posibles candidatos a ocupar las vacantes presentes en los departamentos.

De acuerdo a lo conversado con los jefes del departamento de ventas y preventas de Savory se puede señalar que un desempeño óptimo de las habilidades sociales aplicadas en la relación cliente-trabajador debe ser igual o superior a un 80%. Esto con la finalidad de establecer un rango (eficiente, deficiente) en la evaluación de dichas competencias.

Es por ello que se aplicó un cuestionario a los diversos clientes que posee Savory en el gran Concepción y las comunas de Arauco y Curanilahue según se detalla en el anexo n°1, el cual se subdividió en el área de preventa y venta. Dicho cuestionario consta de diez ítems en donde los clientes a través de una escala likert de 4 puntos ponderan el grado en que los colaboradores ponen en prácticas sus habilidades sociales y técnicas.

La muestra fue escogida aleatoriamente según la base de datos de clientes de Savory y se escogieron a 10 clientes de cada territorio de ventas, debido a lo anterior se obtuvo una muestra total de 80 encuestados.

10.4.3 Resultados Obtenidos mediante aplicación de cuestionarios por territorios.

10.4.3.1 Territorio Concepción

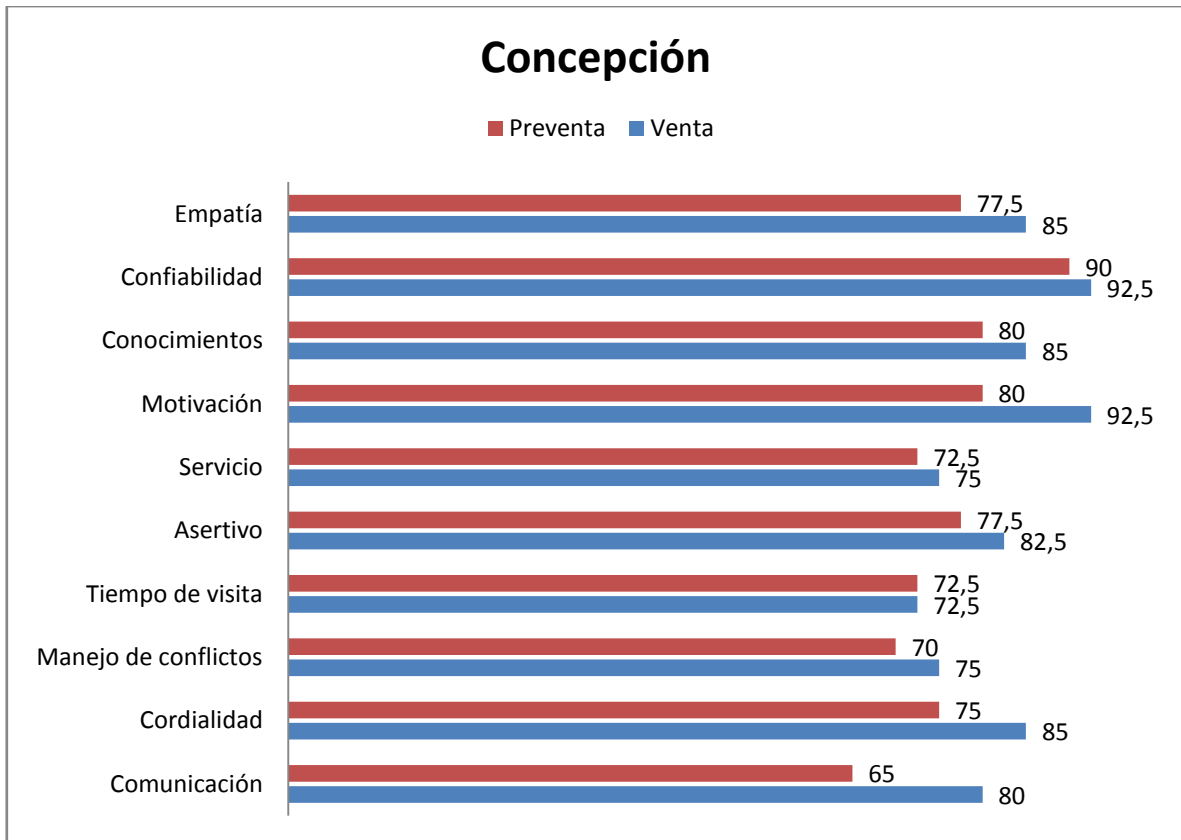


Gráfico N° 1: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Concepción.
(Elaboración propia)

En relación al vendedor encargado de atender y visitar a los clientes del área Concepción centro se puede señalar que:

Posee habilidades sociales suficientes en relación al trato cordial y afectuoso con sus clientes, generando una comunicación efectiva en donde el cliente es comprendido en el planteamiento de las inquietudes y problemáticas que lo aquejan. Además el vendedor es percibido como una persona honesta, que genera confiabilidad y respeto al momento de otorgarle una tarea o solicitud.

En el ámbito de la frecuencia y puntualidad con que registran las visitas a los clientes y el manejo en temas de conflicto existe un cierto grado de deficiencia, ya que de acuerdo a la evaluación el colaborador no alcanza la media solicitada por el jefe de departamento, lo que se traduce en una evaluación defectuosa en la calidad del servicio entregado al cliente.

En relación al área de preventa y distribución se puede señalar que la honestidad, motivación y conocimientos sobre el trabajo que realizan los colaboradores son percibidos por el cliente como satisfactorios, ya que en su ponderación cumplen con lo exigido por la compañía.

Por el contrario en la aplicación de las habilidades necesarias para la creación de canales de comunicación activos con el cliente se encuentran al debe, ya que existe una comunicación deficiente en donde el cliente percibe una “cierta lejanía” con el trabajador. Además la empatía, motivación y asertividad no se ven reflejadas en el colaborador al momento de entregar los productos solicitados por el cliente, siendo reflejados en la evaluación deficiente en relación a la percepción por la calidad del servicio entregado.

10.4.3.2 Territorio Chiguayante – Hualqui – Santa Juana

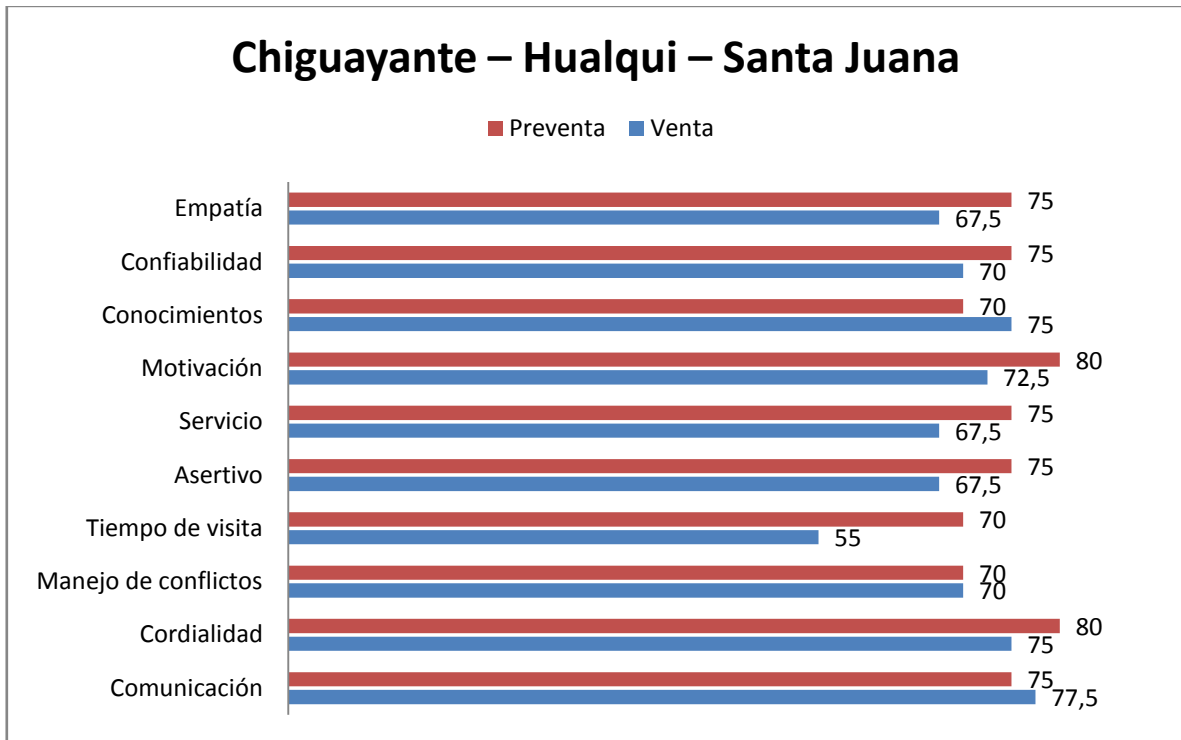


Gráfico N° 2: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Chiguayante – Hualqui – Santa Juana.
(Elaboración propia)

En el área de ventas el trabajador fue evaluado de forma deficiente en cada uno de los ámbitos pertinentes al cuestionario, no logrando cumplir con la media exigida de 80% por el jefe zonal.

Se puede rescatar la comunicación que posee el colaborador con el cliente, ya que se encuentra a 2.5% de lo necesario para ser calificado de forma eficiente.

Resulta inquietante observar como existe una desconfianza por parte del cliente hacia el trabajador, ya que es uno de los requisitos mínimos en relación a las habilidades necesarios para postular al cargo de vendedor. Para el cliente un vendedor deshonesto es sinónimo de poca credibilidad y confianza lo que se traduce en bajas ventas y una mala evaluación del servicio otorgado.

El área de preventa muestra un desempeño parecido al área de ventas, debido a que solo alcanza una evaluación adecuada en 2 de los 10 ítems encuestados.

La cordialidad y motivación por su trabajo son los ítems evaluados de forma satisfactoria por el cliente, donde manifiesta que el vendedor posee algunas de las habilidades sociales necesarias solicitadas por el jefe de departamento.

Los puntos evaluados de forma deficiente son de real importancia para el cliente debido a que la confianza que deposita al momento de realizar algún pago o pedido se ha ido perdiendo con el tiempo debido a las malas prácticas aplicadas por el trabajador. Además manifiesta la necesidad de tener una relación más cercana y una comunicación eficiente con el vendedor debido a que al momento de presentarse algún inconveniente no ha tenido una respuesta o solución oportuna. Debido a lo detallado anteriormente se puede señalar que el cliente siente que el servicio por el cual esta cancelando mes a mes no corresponde a lo acordado al momento de generar el contrato con Nestlé.

10.4.3.3 Territorio Coronel - Lota

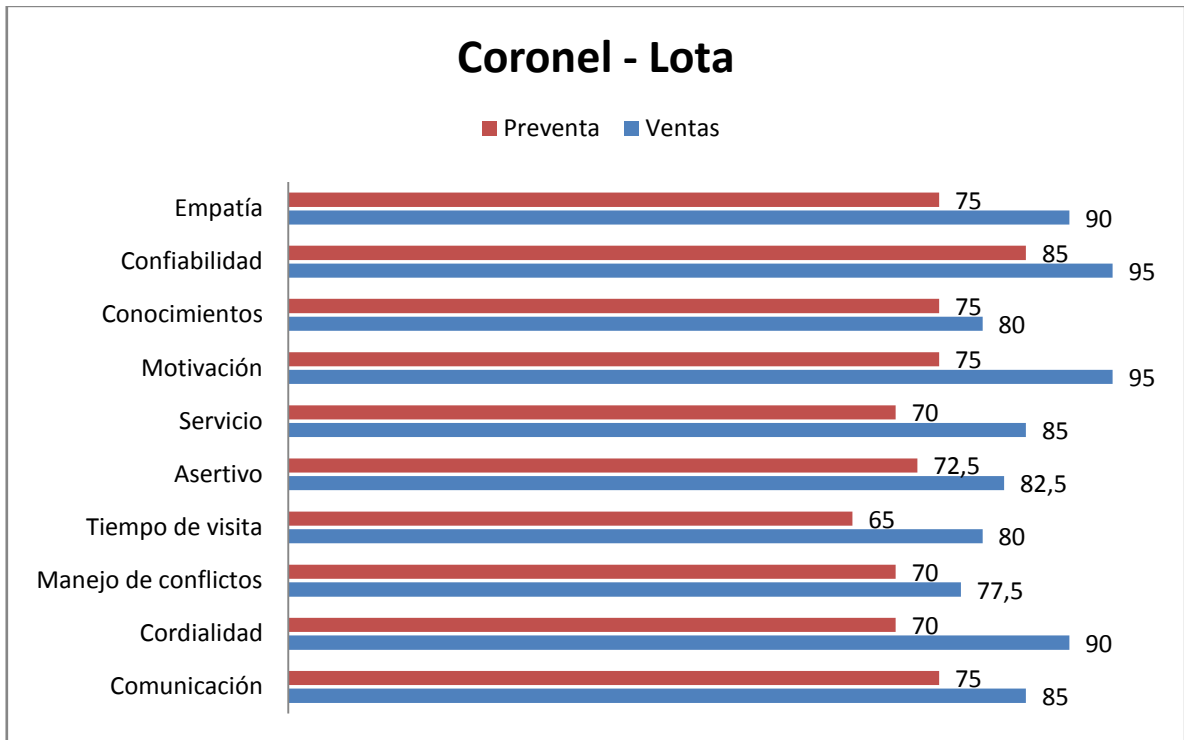


Gráfico N° 3: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Coronel - Lota.
(Elaboración propia)

En el área de ventas el trabajador demuestra un amplio manejo de las habilidades sociales en relación al trato y manejo de conflictos con sus clientes. El compromiso y honestidad que percibe el cliente resulta vital al momento de entregar un servicio de calidad debido a que son unas de las principales cualidades por las cuales el cliente se siente seguro al momento de solicitar visitas, pedidos o ingresar los pagos.

El vendedor cumple de forma satisfactoria 9 de los 10 puntos evaluados por lo tanto se puede señalar que le empatía, asertividad, compromiso y motivación por el trabajo que realiza son habilidades presentes en el proceso de reclutamiento.

Además en el ámbito del manejo de conflictos el vendedor muestra un desempeño deficiente, pero a tan solo a 2.5% de la media necesaria, por lo tanto se puede indicar que el colaborador cuenta con la habilidad señalada pero no ha sido desarrollada de forma oportuna y en su

totalidad. Este punto puede afectar la comunicación y confianza al momento de plantear o solicitar alguna respuesta sobre algún inconveniente que se presente en un periodo determinado.

Respecto al área de preventa y distribución se puede señalar que se encuentra al debe en casi la totalidad de las habilidades sociales solicitadas por el área en el proceso de reclutamiento, ya que los clientes perciben que el servicio otorgado no es el apropiado debido a que los canales de comunicación, métodos y actitudes por parte del vendedor demuestran que no es de su total agrado realizar las labores pertinentes a su trabajo.

Solamente es percibida la honestidad como un pilar en la relación cliente-vendedor, pero sin duda alguna no es suficiente para poder señalar que el servicio que se está entregando corresponde a los estándares exigidos por Nestlé.

10.4.3.4 Territorio Arauco - Curanilahue

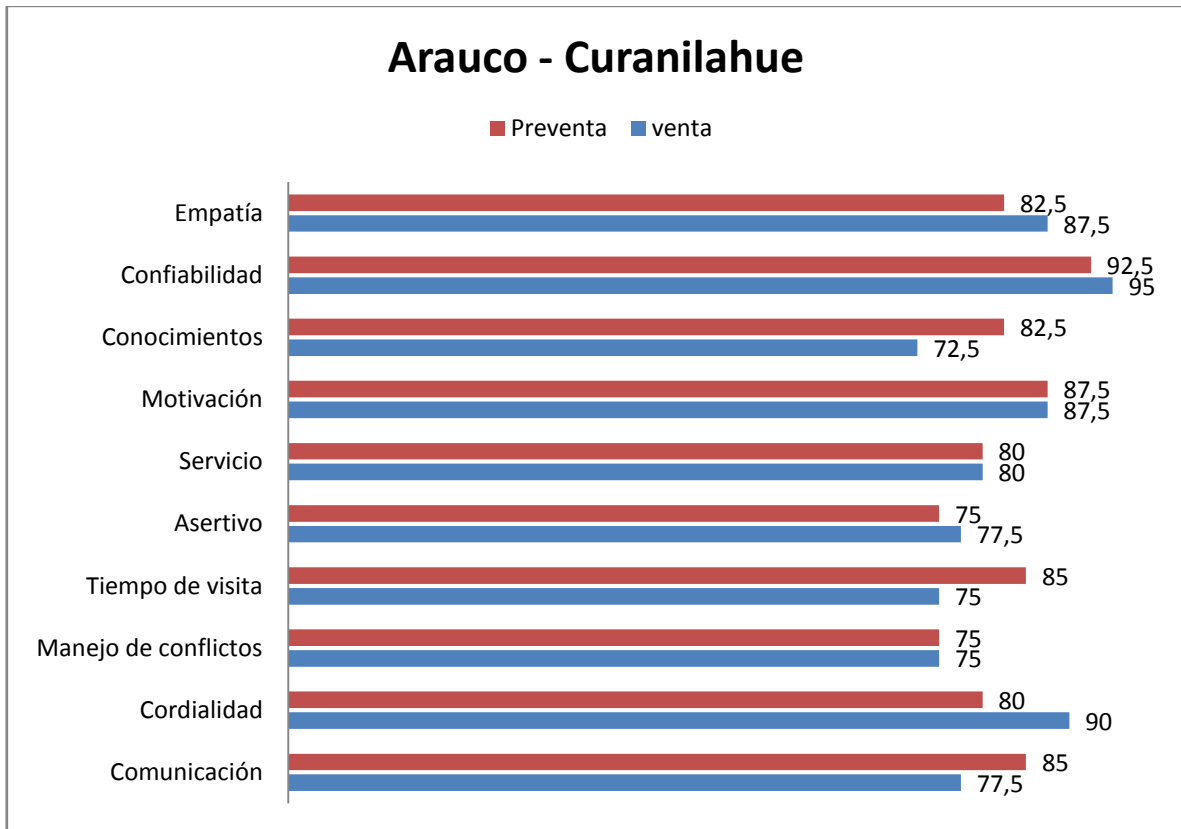


Gráfico N° 4: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Arauco - Curanilahue.
(Elaboración propia)

El área de ventas demuestra un desempeño óptimo en 5 de los 10 ámbitos evaluados. Se puede señalar que la empatía, honestidad y el trato cordial cliente-vendedor posibilita una evaluación eficiente del servicio entregado, en donde el cliente percibe que lo que se le está entregando corresponde a lo estipulado previamente en el contrato. La motivación con la que acude día a día el vendedor al momento de realizar sus visitas resulta crucial para hacer sentir apoyado al cliente, debido a que se genera una sensación de confianza en que los productos adquiridos obtendrán una buena acogida por parte de los consumidores a pesar de que las ventas se encuentran en un punto neutral.

El vendedor es el encargado de convencer al cliente de adquirir los productos de Nestlé por lo tanto si no se tiene una mentalidad ganadora en donde demuestre que lo que está ofreciendo tendrá una buena aceptación en el mercado será imposible aumentar el nivel de ventas.

De acuerdo a lo señalado por los clientes al área de preventa existe una plena confianza en relación a las visitas y entregas correspondientes a los días acordados, además del ingreso de los pagos en los tiempos estipulados generan que exista una percepción de calidad del servicio satisfactoria. El conocimiento y motivación de las áreas que involucran su trabajo generan en el cliente una aceptación del servicio recibido.

La resolución de conflictos sigue siendo un tema en el cual se encuentra al debe el área de distribución puesto que las soluciones otorgadas no garantizan la satisfacción total del cliente, además dichas respuestas no se encuentran dentro de los plazos establecidos por el cliente.

10.4.3.5 Territorio Talcahuano

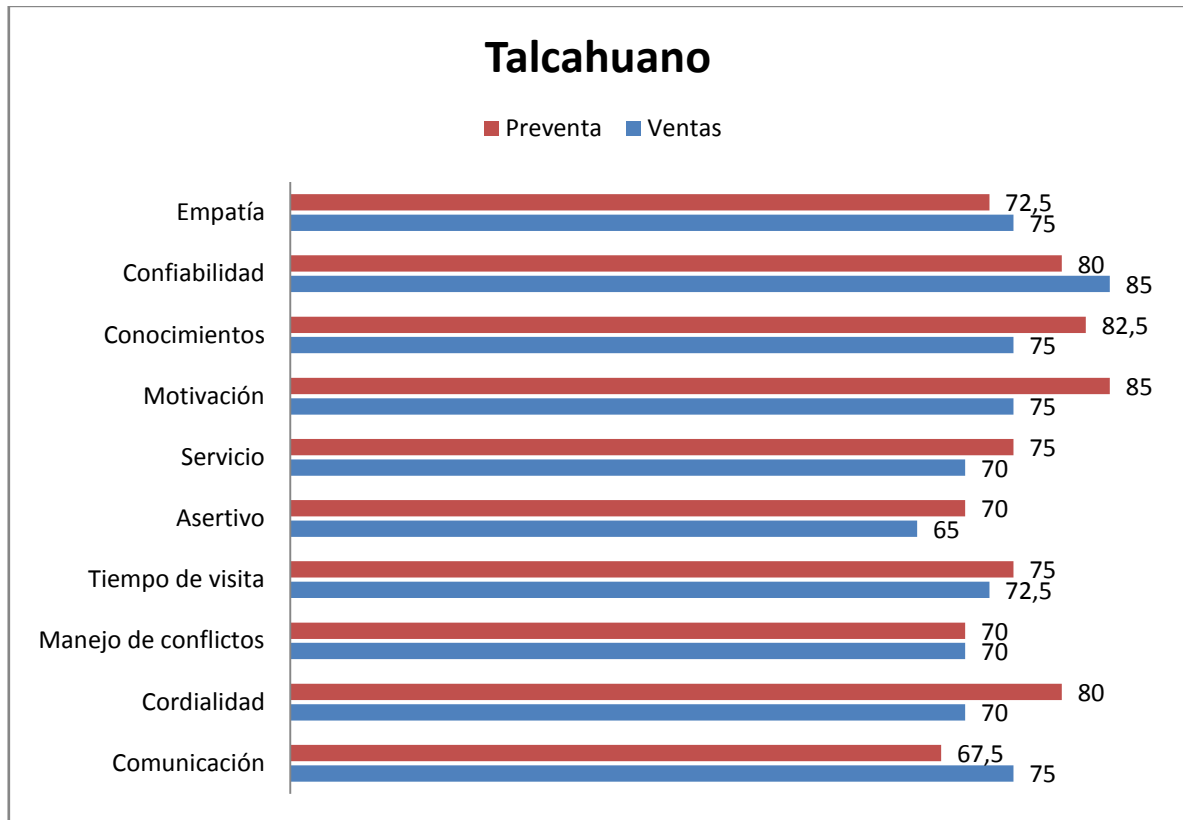


Gráfico N° 5: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Talcahuano.
(Elaboración propia)

En el área de ventas se puede señalar que el vendedor solamente cumple con la habilidad de la honestidad, que se ve reflejada en la evaluación que realiza el cliente por sobre la media necesaria solicitada por el jefe zonal del departamento. Esta es una de las habilidades que se deben encontrar presente en todos los integrantes del equipo de ventas pero lamentablemente es el único ítem en donde el vendedor obtiene una calificación satisfactoria, por lo tanto la percepción de la calidad del servicio entregado no corresponde a los estándares apropiados para el cliente, evaluando al trabajador de forma deficiente.

El departamento de preventa y distribución obtiene una calificación eficiente en 4 puntos. El trato cordial vendedor-cliente es percibido como una de las habilidades que ponen en práctica

los integrantes de esta área, ya que al momento de generar las visitas el cliente pondera de forma efectiva la relación y ambiente otorgado.

La motivación y conocimiento adecuado de su trabajo permiten que el trabajador pondere sobre la media solicitada por el jefe de departamento, de acuerdo a lo expresado por el cliente en estos ámbitos se han aplicado los filtros necesarios en el proceso de reclutamiento y selección para cumplir con las políticas de Nestlé.

10.4.3.6 Territorio Hualpén

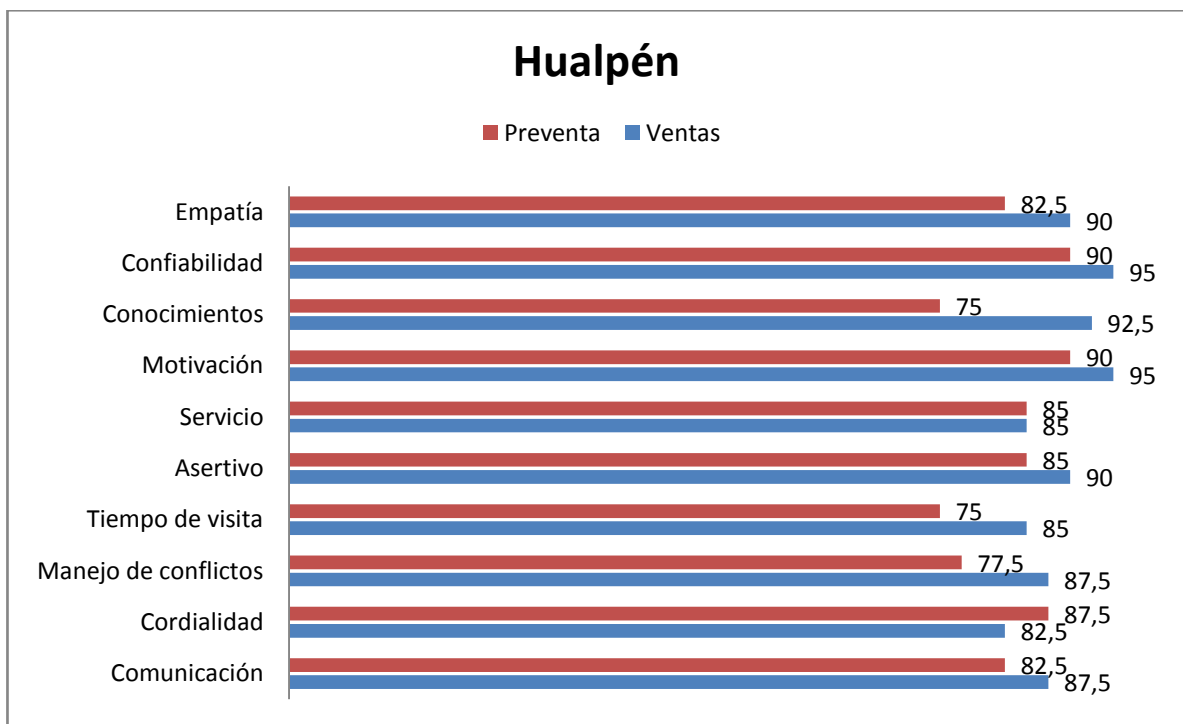


Gráfico N° 6: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Hualpén.
(Elaboración propia)

El área de ventas en este sector obtiene una calificación eficiente en cada uno de los ítems encuestados. La percepción del cliente de a habilidades sociales que posee el vendedor genera una satisfacción total en relación a el servicio recibido.

La empatía, resolución de conflictos y asertividad en las respuestas que son entregadas ante las inquietudes o problemáticas del cliente logran crear lazos de apoyo y confianza al momento solicitar un producto o mejoras en los diversos ámbitos.

Cumplir con de forma eficiente con cada uno de los ítems evaluados es la meta que busca alcanzar el jefe zonal en cada uno de los colaboradores que conforman el equipo de trabajo.

El departamento de preventa y distribución en este territorio muestra ser capaz de mantener canales de comunicación oportunos y adecuados al momento realizar visitas o solicitar la entrega de productos. Todo esto amparado en la cordialidad, empatía y asertividad que demuestran al momento de dirigirse a sus clientes.

La motivación y honestidad que demuestran los trabajadores, además de las habilidades mencionadas anteriormente logran hacer que el cliente perciba que el servicio entregado corresponde a lo que ha sido estipulado previamente en los contratos de trabajo.

10.4.3.7 Territorio: Penco - Tomé

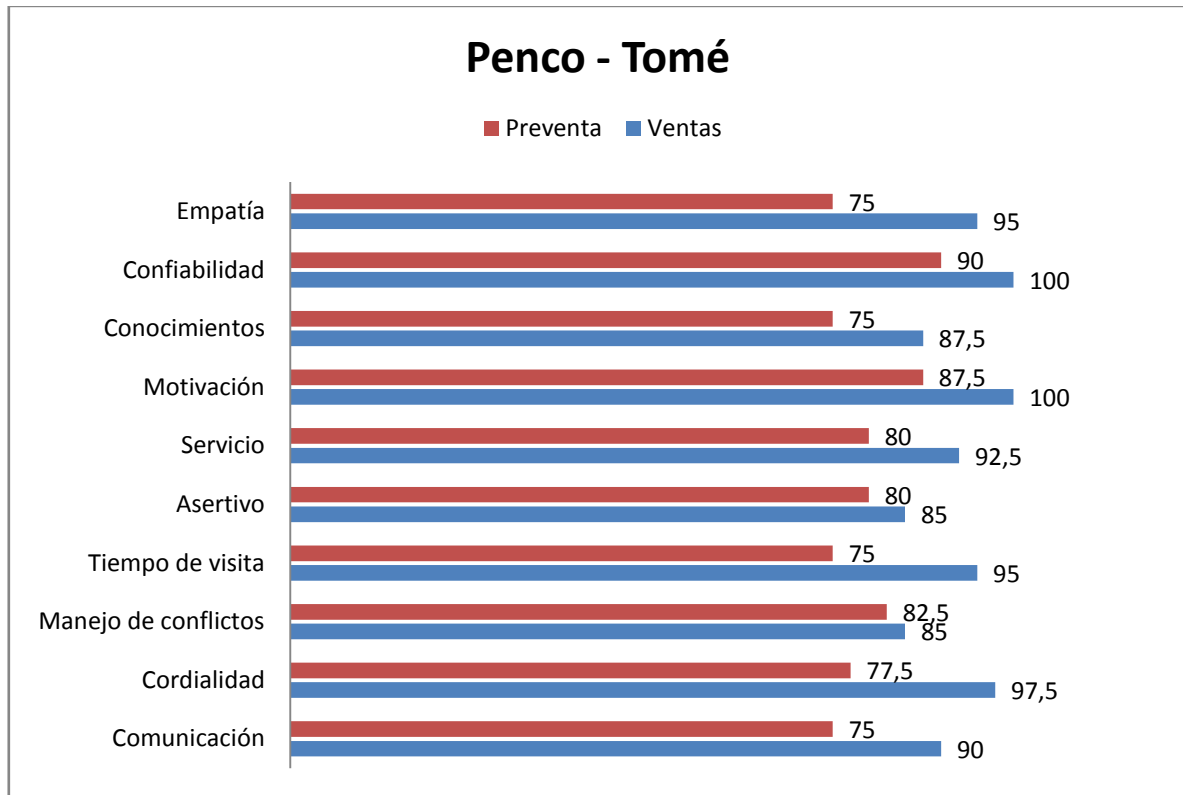


Gráfico N° 7: Resultados aplicación de cuestionario Territorio Penco - Tomé.
(Elaboración propia)

La motivación y honestidad demostrada por el trabajador perteneciente al área de ventas son apreciadas de forma eficiente por cada uno de los clientes, obteniendo en cada uno de los ítems el puntaje máximo.

La empatía, comunicación y asertividad presentes en el colaborar, y aplicadas en las visitas diarias que realiza a sus clientes logran generar una percepción adecuada en relación a la calidad del servicio entregado.

Para el departamento de preventa y distribución se puede señalar que la honestidad con la que trabajan, ya sea al momento de ingresar pagos, pedidos o alguna otra actividad que involucre algún grado de confianza cliente-vendedor, obtienen un puntaje por sobre la media solicitada.

Por el contrario al área de ventas, en este territorio la comunicación es uno de los puntos que se deben reforzar de forma inmediata, con motivo de disminuir los tiempos de respuesta y generar visitas en los días previamente acordados para que el cliente sienta y aprecie que el servicio que se le ha entregado corresponda a uno de calidad.

10.4.3.8 Territorio San Pedro

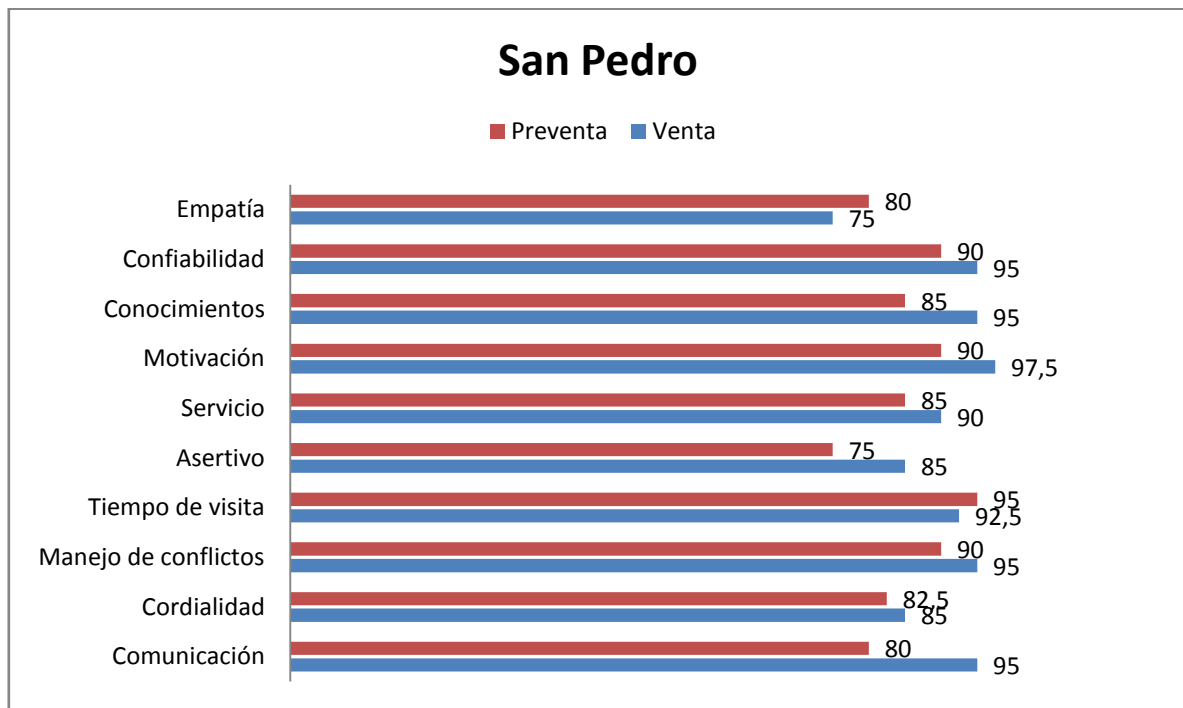


Gráfico N° 8: Resultados aplicación de cuestionario Territorio San Pedro.

(Elaboración propia)

El área de ventas en este territorio demuestra tener una comunicación efectiva y oportuna con el cliente, debido a que cumple con los días de visita previamente acordados y entrega soluciones oportunas cuando se requieren.

La motivación y conocimiento de su trabajo son uno de los pilares fundamentales al momento de entregar un servicio adecuado al cliente, en donde este último percibe que el servicio entregado se asemeja a los estándares de calidad comprometidos por el jefe zonal.

En relación a la empatía que genera el vendedor se puede señalar que se encuentra al debe, ya que es evaluado de forma deficiente al momento entender o comprender a sus clientes.

El departamento de preventa y distribución mantiene una comunicación fluida y eficiente con sus clientes, cumpliendo con los días y horarios de visitas. La honestidad con que trabajan los colaborados ha ayudado para que el cliente reciba un servicio de calidad.

Esta área se encuentra por debajo de la media en relación a la empatía que aplican los distribuidores al momento de comunicarse con el cliente.

10.5 Evaluación general de la zona

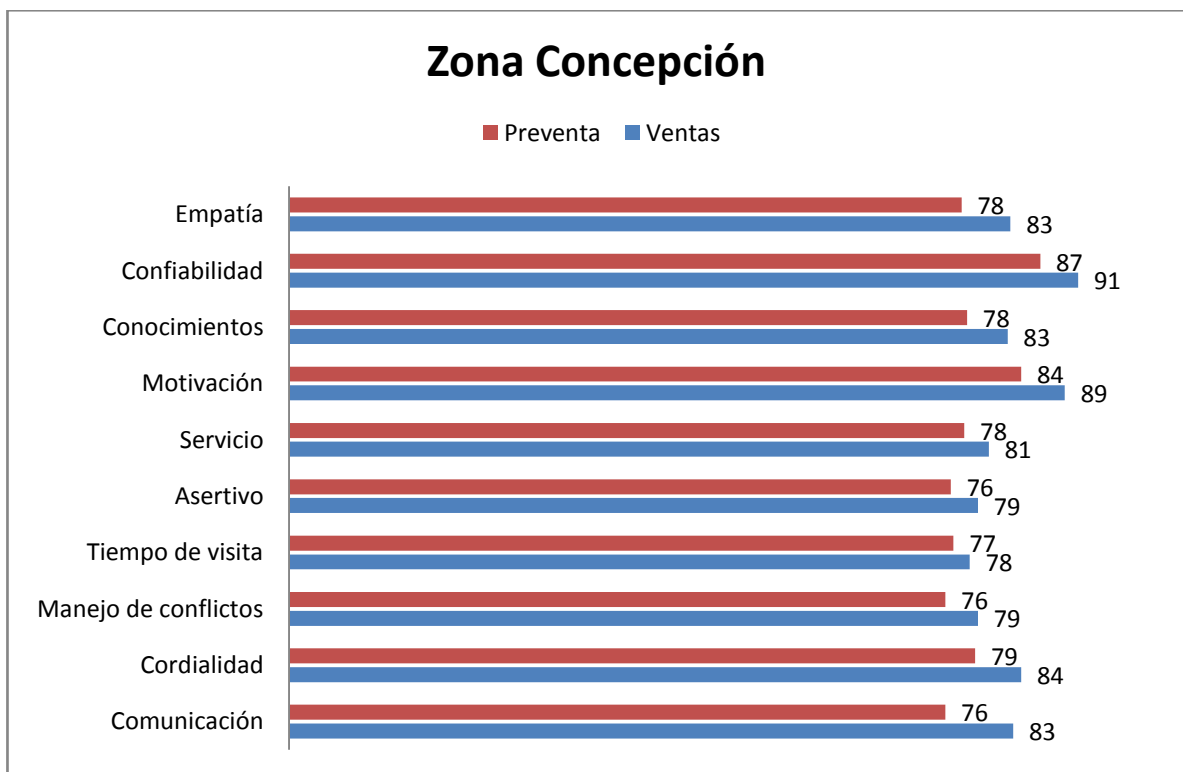


Gráfico N° 9: Resultados aplicación de cuestionario Zona Concepción.

(Elaboración propia)

10.5.1 Área de venta

Obtenidos los resultados de cada uno de los territorios que conforman la zona de Concepción se puede señalar lo siguiente del área de ventas:

En tres ítems los vendedores no alcanzan la media necesaria para ser evaluados de forma satisfactoria por el cliente. La resolución y manejo de conflictos es un ámbito en el cual los clientes sienten que existen falencias, dado a que no se otorgan soluciones satisfactorias a sus problemas.

Debido a los problemas en la resolución de conflictos, se generan ciertos roces cliente-vendedor en donde este último es visto como una persona poco asertiva y que las soluciones otorgadas son inoportunas en relación al tiempo que tardan en llegar.

Los días de visita que se han acordado en conjunto con el cliente no están siendo respetados, por lo que se producen problemas en el abastecimiento y pérdidas en las ventas mensuales. El cliente percibe que es utilizado como un “comodín” en el momento que el vendedor necesita llegar a su media mensual de ventas.

La motivación que demuestran los trabajadores del área de ventas al momento de realizar sus visitas es percibida como una de sus principales fortalezas, puesto que los clientes sienten que realizan el trabajo con gran entusiasmo y entrega.

Al igual que la motivación, la honestidad con que desempeñan sus labores es calificada de forma satisfactoria por el cliente, en donde ellos perciben que pueden confiar al momento de generar los pagos a través de cheques o efectivo.

10.5.2 Área de preventa

Dentro de los resultados del área de preventa se puede señalar:

La comunicación es uno de los puntos más débiles que posee este departamento, ya que los clientes perciben a los trabajadores como personales lejanas que no pueden mantener una comunicación efectiva, en donde se tiene que al momento de generar algún reclamo no reciben solución alguna, incrementando el malestar en la evaluación de resolución de conflictos.

Mencionado lo anterior los trabajadores son evaluados de forma deficiente en la asertividad y tiempos de respuestas, a causa de los problemas de comunicación y la poca cordialidad que demuestran al momento de generar la entrega de productos.

Al igual que el área de ventas, la honestidad y confianza que generan los colaboradores hacia los clientes es calificada de forma eficiente, además de la motivación con la que realizan su trabajo.

11 CONCLUSIONES

11.1 Conclusiones generales sobre la selección de personal en Savory

Seleccionada la información a través del reglamento interno de orden, higiene y seguridad laboral y entrevistas personales con los jefes de departamento, sobre cómo se lleva a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal se puede destacar lo siguiente:

- a) En cuanto al contraste realizado entre las políticas de Nestlé-Savory y lo que se lleva a la práctica, se puede destacar que los procesos de selección no son llevados íntegramente como establece el reglamento, sin embargo el área de preventa es el que más se apega a las normas, a diferencia del área de ventas en donde se omiten ciertas etapas del proceso, como la preselección de las hojas de vida o comunicar a los participantes no seleccionados.
- b) Respecto de las principales habilidades sociales que buscan los seleccionadores de personal se puede afirmar que el área de ventas otorga mayor importancia a estas habilidades en los postulantes, a diferencia del área de preventa, el cual pone mayor atención en los conocimientos y requisitos técnicos, como la licencia de conducir o el conocimiento de ruta.
- c) En relación a las principales debilidades observadas en el proceso de selección de personal, se puede aseverar que, el hecho de que en el área de ventas, las referencias jueguen un papel muy importante a la hora de escoger entre un candidato u otro, quita objetividad al proceso y no permite la entrada de candidatos competentes que se encuentren fuera de la red de contacto, además que la nula retroalimentación con los postulantes no seleccionados, crea una mala imagen de la empresa. En el área de preventa existe un sesgo de discriminación hacia las personas mayores de 50 años, violando el principio de no discriminación, ya sea por nacionalidad, religión, raza, sexo o edad del candidato.
- d) De acuerdo a las políticas de reclutamiento y selección, los seleccionadores escogen candidatos que cumplan con los requerimientos mínimos, como lo son la escolaridad,

la edad o el estado de salud, pero dichas políticas no aseguran que se entregará un servicio adecuado al cliente.

- e) Respecto a la evaluación de los procesos de selección aplicados por los jefes zonales del departamento de venta y preventa, existe un nulo interés por parte de sus supervisores en determinar u observar que la forma en que se lleva a cabo el dicho proceso sea la adecuada, debido a que no existe una evaluación en este ámbito del jefe de zona Sur.
- f) Al momento de presentarse un postulante al área de ventas no tiene claro lo que busca la empresa o el departamento, puesto que solo se le comunica de manera informal y verbal que se presente a una posible entrevista de trabajo. Contrario a lo que sucede en el departamento de preventa en donde se detalla claramente lo que se busca y desea del postulante mediante el aviso de oferta laboral publicado en el diario.
- g) El área de ventas se cierra a la posibilidad de encontrar personal altamente calificado en el mercado debido a que se basa principalmente en la búsqueda de candidatos mediante la utilización de redes de contacto, entregadas por personas de confianza al interior del equipo de trabajo.

11.2 Conclusiones generales sobre la evaluación de personal en Savory

Recopilada y analizada la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a los jefes del departamento del área de ventas y preventa de la división de helados Savory, perteneciente a la empresa Nestlé y un grupo de clientes ubicados en los diferentes territorios en donde operan las mencionadas divisiones, se puede señalar que existen similitudes y diferencias en la forma que se aplican los procesos de evaluación del desempeño, afectando el rendimiento de ventas y las relaciones cliente-vendedor que se puedan llegar a establecer durante los periodos de visitas.

Se puede mencionar lo siguiente para el departamento de ventas:

- a) La evaluación del desempeño que realiza el área de ventas, se basa en los aspectos técnicos del trabajo y también se le entrega una cierta importancia a algunas

habilidades sociales, como la empatía, la motivación, la comunicación con el cliente, pero finalmente la valoración se traduce sólo en el aspecto monetario, debido a que esta evaluación comprende una parte importante de la remuneración del vendedor.

- b) Los vendedores no tienen una retroalimentación respecto a la evaluación de sus habilidades sociales debido a que en ningún momento es señalado por el jefe zonal la forma en que se le informa o capacita en este sentido a los trabajadores.
- c) A pesar de que algunos vendedores obtengan una evaluación deficiente en algunas de las habilidades necesarias exigidas por la empresa, no se llevan a cabo capacitaciones o algún tipo de curso en donde se puedan desarrollar o mejorar las habilidades deficientes.
- d) Otro aspecto importante de la evaluación que realiza Savory, es que son conscientes que la disminución de las ventas generalmente es debido a la estacionalidad del mercado y si el vendedor se encuentra más bajo que los demás, se toman medidas en conjunto, con la finalidad de evitar medidas drásticas como el despido.
- e) Los mecanismos de comunicación que ocupan los trabajadores de esta división cumplen con los requisitos mínimos exigidos por la empresa, logrando que el cliente evalúe de forma satisfactoria los diversos canales por los cuales el trabajador hace llegar o comunica al cliente los posibles imprevistos que se puedan presentar, ya sea por falta de productos, errores administrativos, deudas pendientes, etc. Es importante destacar que si bien el cliente evalúa de forma óptima esta habilidad presente en los vendedores, se está cumpliendo con el mínimo que establece la compañía, por lo que se debe trabajar en la búsqueda de nuevos canales o mecanismos de comunicación que aporten una mayor fluidez en la relación cliente-vendedor.
- f) El trato cordial es una de las virtudes que se pueden destacar en los vendedores de Savory, debido a que los clientes perciben que la formalidad, cercanía y amabilidad con la que se dirigen hacia ellos no se encuentra en los vendedores de otras divisiones o compañías con las que trabajan. Si bien es cierto esta habilidad es evaluada de forma satisfactoria por el cliente resulta preocupante observar que dos de los ocho vendedores no alcanzan la media exigida por la empresa, en donde el cliente

manifiesta su malestar a través de la evaluación deficiente de este ítem, además de solicitar la disminución de visitas por parte del vendedor.

- g) La habilidad para el manejo de conflictos es evaluada de forma ineficiente, en donde los clientes manifiestan que al momento de presentarse algún problema las respuestas o soluciones demoran mucho tiempo en llegar, generando problemas de stock, financieros, pérdida de tiempo, etc. Los vendedores no se encuentran capacitados para entregar soluciones oportunas, no toman decisiones en el momento que corresponde y no existe capacitación en este sentido por parte de la compañía, el cliente siente que en ocasiones el vendedor teniendo a su alcance una pronta solución al problema manifestado, este evade dicha responsabilidad a espera de instrucciones del jefe zonal.
- h) Las visitas no son llevadas a cabo en los días previamente establecidos de común acuerdo entre el cliente y vendedor, lo que origina problemas de stock y saca de su presupuesto al cliente. Algunos clientes manifiestan sentirse menospreciados debido a que el vendedor se preocupa de cumplir sus obligaciones con clientes que compran grandes cantidades de productos, dejándolos de lado a ellos y que son visitados solamente cuando el vendedor necesita aumentar sus ventas para alcanzar el nivel exigido por la empresa.
- i) La asertividad presente en los colaboradores de Savory es evaluada de forma deficiente, ya que el cliente manifiesta que en ocasiones al momento de manifestar alguna inquietud la respuesta obtenida no es otorgada de la mejor manera, ya sea porque el vendedor se molesta cuando no se le realiza compra o porque dicha respuesta no es oportuna al requerimiento. Esto se ve reflejado en la evaluación de manejo de conflictos por parte del vendedor.
- j) La calidad del servicio percibido por el cliente es satisfactorio, ya que la evaluación se encuentra sobre la media exigida por la empresa. El cliente siente que a pesar de que faltan cosas en las que se podría mejorar el vendedor entrega el máximo esfuerzo por complacer y ayudar a que el proceso de venta de productos se desarrolle de la mejor manera, en donde se cumplan con los acuerdos previamente establecidos.

- k) La motivación con la que acuden los vendedores al momento de realizar las visitas es evaluada por sobre la media exigida por la empresa. Los clientes perciben que el trabajador realiza sus labores con gran ímpetu y compromiso, además de sentirse orgullosos de trabajar en Savory.
- l) Los conocimientos sobre los productos ofrecidos, las formas de pago, los días de entrega, etc. son evaluados de forma eficiente por los clientes, en donde manifiestan que están en conocimiento sobre las alzas de precios y detalles técnicos de los productos que se encuentran en stock de Nestlé.
- m) La honestidad es una de las habilidades mejor evaluadas en el área de ventas, ya que los clientes tienen una plena confianza al momento de realizar pagos en efectivo o mediante cheques a los vendedores. Esta virtud resulta crucial para una relación más cercana con los clientes, ya que estos confían en que los depósitos serán efectuados para cada uno de los días señalados, además del manejo de información de carácter confidencial por parte de los vendedores.
- n) La empatía que demuestran los colaboradores de Savory al momento de visitar a sus clientes es evaluada de manera óptima, puesto que estos últimos sienten que el vendedor trata de comprenderlos cuando manifiestan inquietudes o reclamos respecto al servicio o productos recibidos.

Para el departamento de preventa y distribución:

- a) En cuanto a la evaluación del desempeño realizada por el área de preventa de Savory, la valoración que se realiza apunta mayormente a los aspectos técnicos en desmedro a las habilidades sociales, sólo se considera la relación laboral que existe entre el chofer y su colaborador, si no están colaborando el uno con el otro se cambian de equipo.
- b) En cuanto a la retroalimentación por la evaluación, es importante destacar que se premia el buen desempeño y existe un reconocimiento que no sólo es monetario, entregándole al empleado una mayor estabilidad laboral, ascensos, regalos, felicitaciones, etc.

- c) La comunicación que mantienen con los clientes no es la adecuada, los canales por los cuales se les hace llegar la información no son los adecuados ni los más oportunos debido a que existiendo medios de comunicación inmediatos como lo es el celular o teléfono, los encargados de distribución no hacen uso de estos para manifestar algún tipo de retraso o inconveniente en la entrega de los productos solicitados.
- d) La cordialidad presente en los trabajadores de este departamento no se ajusta a los parámetros establecidos por el jefe de área, los clientes sienten que existe un grado de prepotencia e imprudencia al momento de realizar la entrega de productos. En ocasiones manifiestan que los distribuidores utilizan un vocabulario agresivo y poco amigable al momento de dirigirse hacia ellos.
- e) El manejo de conflictos es evaluado de forma deficiente ya que debido a la mala comunicación y coordinación con los clientes las respuestas llegan en momentos que ya no son requeridas o no son las solicitadas, generando confusiones en la resolución del problema.
- f) Al igual que el área de ventas este departamento no cumple con los días de visita estipulados previamente con el cliente, realizando las entregas en primer lugar a los clientes mayoritarios como lo son los supermercados, generando una sensación de menosprecio en los clientes más pequeños.
- g) La asertividad es una habilidad que no han desarrollado de forma eficiente que sea concordante con las políticas de reclutamiento aplicadas desde un principio. Los clientes manifiestan que esto se produce debido a la mala comunicación y los problemas existentes en el manejo de conflictos por parte de los distribuidores.
- h) El cliente siente que el servicio entregado no es de calidad, o que no cumple con las expectativas generadas en un comienzo. A pesar de que en el último tiempo han notado mejoras en el servicio, creen que se podría avanzar mucho más en este ámbito si se les capacitara a los distribuidores en relación al trato con las personas, como generar una mayor cercanía con los clientes o cómo manejar los problemas que se les puedan presentar.

- i) La motivación por el trabajo que realizan los colaboradores de esta área es evaluada de forma satisfactoria por los clientes, en donde reconocen que al momento de entregar los productos los distribuidores lo hacen con energía y entusiasmo.
- j) El conocimiento sobre los productos que entregan, precios o algún detalle técnico de estos, es calificado de forma deficiente debido a que no manejan información sobre dichos temas.
- k) La honestidad al igual que el área de ventas juega un papel crucial al momento de generar los pagos en efectivo al transportista, el cliente espera que una vez realizado el pago, este sea ingresado en el momento oportuno con el fin de evitar el cobro de multas o intereses por parte de la empresa. Los clientes manifiestan una plena confianza en este ámbito hacia los distribuidores.
- l) Debido a los problemas de cordialidad, asertividad y comunicación existentes entre los trabajadores del departamento y los clientes la empatía es evaluada de forma deficiente.
- m) Al igual que el departamento de ventas no existe capacitación o algún mecanismo de fortalecimiento para las habilidades que han sido evaluadas de forma deficiente, evitando que el trabajador pueda mejorar estos aspectos.

11.3 Conclusiones finales

A pesar que Nestlé cuenta con un estricto protocolo al momento de solicitar postulantes para integrar nuevos colaboradores a sus equipos de trabajo, el área de ventas de Savory no cumple con todos los procedimientos estipulados en las políticas de reclutamiento y selección, debido a que se omiten etapas importantes, como la preselección de las hojas de vida o no se informa a los candidatos no seleccionados.

Otro aspecto importante a destacar es que candidatos competentes pueden quedar al margen del proceso de reclutamiento debido a que se priorizan las redes de contactos o “referidos” en desmedro de candidatos externos a la red, en contraste Nestlé en sus políticas de reclutamiento y selección sólo establece que se debe priorizar a candidatos que ya pertenezcan a la empresa.

Nestlé sólo cuenta con una política de reclutamiento y selección genérica, que se aplica a toda la compañía, y no así para cada departamento en particular, lo que no resulta lo más óptimo debido a que cada división tiene distintos requerimientos técnicos o habilidades sociales necesarias para los distintos puestos.

Respecto de las habilidades sociales más importantes que se buscan al momento de seleccionar a los candidatos, se observa que el departamento de ventas, se enfoca en la empatía, la cordialidad, la comunicación y asertividad, en cambio en el departamento de preventa destacan la honestidad, la motivación, la confiabilidad, la empatía y la puntualidad.

En relación a la evaluación del desempeño se puede establecer que, si bien es cierto, la evaluación realizada por los clientes es positiva, existen habilidades que necesitan ser reforzadas o desarrolladas de forma inmediata mediante capacitaciones o seguimientos más oportunos en donde se evalúe de forma periódica no tan sólo el desempeño en relación a la cantidad de ventas o ingresos que genere el trabajador, sino que se aplique la misma medición a las habilidades sociales utilizadas al momento de interactuar con los clientes y demás integrantes de las divisiones de Nestlé Chile. El territorio de Chiguayante - Hualqui - Santa Juana y Talcahuano obtuvieron una evaluación general deficiente, en donde se puede concluir que no se aplicó de manera óptima cada uno de los pasos solicitados por la compañía al momento de seleccionar un nuevo integrante del equipo de trabajo.

El departamento de preventa obtuvo resultados insuficientes en relación a las habilidades sociales presentes en los integrantes de los equipos de trabajo, ya que cinco de sus territorios fueron evaluados de forma deficiente al momento de establecer relaciones laborales con sus clientes. En estos casos se puede concluir que los trabajadores cumplen con los requisitos mínimos exigidos por Nestlé, pero que para el cliente no son los adecuados para el trabajo que realizan. A pesar de que en este departamento se cumplen al pie de la letra cada uno de los pasos exigidos por la empresa, al momento de seleccionar nuevos integrantes al área de preventa, la evaluación del desempeño se realiza sólo en base al cumplimiento con la entrega de los productos sin existir alguna preocupación por la relación cliente-distribuidor que se pueda generar.

También es posible concluir que existe un problema en la conformación de las políticas de Nestlé para optar a los cargos en el área de preventa y distribución, puesto que no ven a estos trabajadores como personas que necesiten ciertos tipos de habilidades específicas para mantener un buen trato o una relación adecuada con sus clientes, a pesar de que ellos al igual que el área de ventas son una de las caras visibles de Nestlé ante sus clientes.

Respecto a los procesos de evaluación del desempeño en ambos departamentos, se logra concluir que los mecanismos no son aplicados, debido a que únicamente se le otorga importancia a la cantidad de ventas y entregas realizadas por los trabajadores, reflejadas en la remuneración mensual. Pero no se realiza una evaluación del desempeño con enfoque en las habilidades sociales que se exigen al momento de postular a los diversos cargos en estas áreas, por lo tanto no se establece un protocolo claro en donde los trabajadores puedan identificar lo que busca la compañía al momento de que realicen visitas a sus clientes.

12 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aballay, L., Collazos, C., & Herrera, M. (2012). Validación de un Modelo de Enseñanza Colaborativo. *Revista Universitaria en Telecomunicaciones, Informática y Control* , 33-40.

Benavides, I. (s.f.). *Habilidades blandas en la gestión de la calidad: Factor de éxito en los sistemas de gestión*. Recuperado el 3 de Mayo de 2014, de Portal de Ingeniería: http://www.portaldeingenieria.com/archivos/publicaciones/usuarios/Publicaci_sn_Paper_Finalistas.pdf#page=5

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

Comunas de la provincia de Arauco. (s.f.). Recuperado el 2 de Agosto de 2014, de Sitio web del Servicio Nacional de Turismo: <http://www.destinobiobio.cl/provincia-de-arauco.html>

Comunas de la provincia de Concepción. (s.f.). Recuperado el 2 de Agosto de 2014, de Sitio web del Servicio Nacional de Turismo: <http://www.destinobiobio.cl/provincia-de-concepcion.html>

Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos :cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill.

Dolan, S., Jackson, S., Schuler, R., & Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Donoso, P., Guzmán, R., & Singer, M. (s.f.). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. Recuperado el 3 de Mayo de 2014, de Inacap: http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.pdf

Farache, L. (2008). *Los diez pecados capitales del jefe*. Córdoba: Almuzara.

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Daniel Vergara.

Grau, J. (s.f.). *Planeamiento estratégico, prospectiva y educación: glosario*. Recuperado el 27 de Abril de 2014, de Fundación para el Desarrollo de los Estudios Cognitivos: <http://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/MOD%20PROSPE%200%20-%20Glosario%20-%202012.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Historia. (s.f.). Recuperado el 5 de Junio de 2014, de sitio web de Nestlé S.A.: <http://www.nestle.cl/aboutus/historia>

Historia Savory. (s.f.). Recuperado el 14 de Junio de 2014, de sitio web de Savory Nestlé: <https://www.savory.cl/assets/pdf/HistoriaSavory.pdf>

Informe sobre desarrollo humano de Nestlé. (s.f.). Recuperado el 5 de Junio de 2014, de sitio web de Nestlé S.A.: <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/informe-desarrollo-humano-nestle.pdf>

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: McGraw-Hill.

La Política de Recursos Humanos de Nestlé. (s.f.). Recuperado el 14 de Junio de 2014, de sitio web de Nestlé S.A.: http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/People/HR_POLICY_ES_PDF.pdf

Mayer, J., & Salovey, P. (s.f.). *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS: http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Publicaciones/indata/v04_n1/inteligencia.htm

Misión y Visión. (s.f.). Recuperado el 5 de Junio de 2014, de sitio web de Nestlé S.A.:
http://www.nestle.cl/aboutus/mision_y_valores

Nuestras fábricas. (s.f.). Recuperado el 4 de Junio de 2014, de sitio web de Nestlé S.A.:
http://www.nestle.cl/aboutus/nuestras_fabricas

Principios Corporativos Empresariales de Nestlé. (s.f.). Recuperado el 5 de Junio de 2014, de sitio web de Nestlé S.A.: http://www.nestle.cl/aboutus/politicas_corporativas

Razones para trabajar en Nestlé. (s.f.). Recuperado el 5 de Junio de 2014, de sitio web de Nestlé S.A.: <http://www.nestle.cl/jobs>

Sánchez, J. (2011). *Control de gestión del desempeño de los recursos humanos.* Santiago, Chile: Thomson Reuters.

Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico.* Madrid: McGraw-Hill.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

PARTE IV:ANEXOS

12.1 Anexo N° 1: Evaluación cualitativa empleados Savory

Territorio en evaluación:

Por favor indique la frecuencia con la que el trabajador cumple con estas aseveraciones:

| Afirmaciones | Área de ventas | | | | Área distribución | | | |
|--|----------------|--------------|--------------|---------|-------------------|--------------|--------------|---------|
| | Nunca | En ocasiones | Casi siempre | Siempre | Nunca | En ocasiones | Casi siempre | Siempre |
| Es empático, logra entender las necesidades e intereses del cliente, ayudándolo a desarrollarse. | | | | | | | | |
| El empleado es confiable (honesto), es decir le garantiza que cumplirá con lo acordado. | | | | | | | | |
| Demuestra conocimiento sobre el trabajo que realiza (productos, precios, distribución, etc.) | | | | | | | | |
| Demuestra motivación por el trabajo que realiza. | | | | | | | | |
| El servicio entregado es de calidad y cumple con sus expectativas | | | | | | | | |
| Es asertivo y oportuno con las respuestas que otorga ante sus consultas | | | | | | | | |
| Cumple con los tiempos de visita previamente acordados | | | | | | | | |
| Demuestra habilidades en el manejo de conflictos | | | | | | | | |
| El empleado es cordial al momento de realizar visitas. | | | | | | | | |
| El empleado se comunica eficazmente. | | | | | | | | |

12.2 Anexo N° 2 Ubicación por territorios zona Concepción



Ilustración N° 1: Comunas incluidas en los territorios de la provincia de Concepción

(Fuente: Servicio Nacional del Turismo)



Ilustración N° 2: Comunas incluidas en los territorios de la provincia de Arauco

(Fuente: Servicio Nacional del Turismo)