TESIS
RI 999
M45

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL TRAS LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

Tutor:

Josué Bonilla García

Realizado por:

Mendoza, Erika
Zambrano, Daniella

Mayo de 1999.

INDICE

RESUMEN 1

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 3

OBJETIVO GENERAL 8

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 8

MARCO TEÓRICO 10
- I. Sistemas de Información 10
- II. Desarrollo de los Sistemas de Información 12
  - 1. Estudio de factibilidad 13
  - 2. Análisis de Requerimientos 13
  - 3. Diseño 14
  - 4. Construcción 14
  - 5. Implantación o Conversión del Sistema 15
  - 6. Operación y Mantenimiento 16
  - 7. Evaluación 16
- III. Clasificación de los Sistemas de Información 16
  - 1. Sistemas de nivel Operativo 17
  - 2. Sistemas de nivel de conocimiento 17
  - 3. Sistemas de nivel Estratégico 17
  - 4. Sistemas de nivel Gerencial 17
- IV. Estructura de los Sistemas de Información Gerencial 18
  - 1. Estructura de SIG Centralizada 18
  - 2. Estructura de SIG Jerárquica 19
  - 3. Estructura de SIG Distribuida 19
  - 4. Estructura de SIG Descentralizada 19
- V. Sistemas de Información de Recursos Humanos 19
  - 1. Antecedentes 19
  - 2. Concepto de Sistema de Información de Recursos Humanos 20
  - 3. Componentes de un Sistema Integrado de Recursos Humanos 21
- VI. La eficiencia: Clave para la obtención de Resultados 23
- VII. Procesos de la gestión de Recursos Humanos 25
  - 1. Proceso de Selección de Personal 26
  - 2. Proceso de Evaluación de Personal 26

MARCO REFERENCIAL 28
I. Sistema de Información Integrado de RRHH: Cèzanne People 28
1. Módulo de Gestión y Planificación 29
2. Módulo de Formación 30
3. Módulo de Selección 30
4. Módulo de Evaluación 44
II. Banesco Organización Financiera 55

MARCO METODOLÓGICO 59
I. Tipo y Diseño de la Investigación 59
II. Estrategia Metodológica 60
III. Definición de Variables 66
IV. Proceso de Reclutamiento y Selección antes de la implantación 84
V. Proceso de Evaluación antes de la implantación 91
VI. Proceso de Selección después de la implantación 96
VII. Proceso de Evaluación después de la implantación 101

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 103

CONCLUSIONES 165

RECOMENDACIONES 170

BIBLIOGRAFÍA 172

ANEXOS 175

RESUMEN

Consideramos importante desarrollar nuestro Trabajo de Grado en el área de Sistemas de Información en Recursos Humanos, puesto que, en la actualidad, con la globalización y el entorno cambiante que rodea a las organizaciones, la información es considerada como una herramienta estratégica clave para la toma de decisiones, lo cual justifica la proliferante utilización de los Sistemas de Información en todas las áreas funcionales de la empresa para agilizar y optimizar los procesos, generando respuestas más rápidas y eficientes (Laudon y Laudon, 1996).

La finalidad de dicha automatización es lograr la optimización de los procesos, lo que a su vez, podría traducirse en una reducción de costos y un aumento de la eficiencia, permitiendo al profesional de Recursos Humanos dejar atrás la fase operativa y el papeleo para así dedicarle más tiempo a la planificación, investigación y desarrollo (Bonilla, 1997).

El objetivo fundamental de nuestra investigación consistió en diagnosticar y evaluar la eficiencia de los procesos administrativos de selección y evaluación de personal tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos.

El tipo de investigación realizado puede considerarse según sus características más resaltantes como un modelo descriptivo con propósito evaluativo. El diseño de investigación es de tipo no experimental, dado que en nuestro estudio los datos y variables no fueron manipulados a fin de variar intencionalmente los resultados, sino que por el contrario fueron observados y analizados tal y como se presentan en su contexto.

Para la recolección de la información utilizamos dos herramientas: un análisis de los procesos antes y después de la implantación del sistema, para el cual

consideraremos los procesos de selección y de evaluación en nuestra unidad de estudio. Asimismo, elaboramos y aplicamos un cuestionario a todas aquellas personas consideradas usuarios finales del Sistema de Información en las áreas pertinentes a nuestro estudio, a saber, selección y evaluación.

Entre los resultados obtenidos en esta investigación, tras la implantación de un sistema de información integrado de recursos humanos, podemos mencionar:

a) La reducción de las fases o etapas que componen los procesos de evaluación y selección tras la implantación de un sistema integrado de recursos humanos.
b) El incremento en la velocidad del tiempo de respuesta en los procesos administrativos necesarios para llevar a cabo los procesos de selección y evaluación.
c) La disminución en la cantidad de horas hombre requeridas para realizar las tareas inherentes a los procesos en cuestión.
d) La mejora en cuanto a la distribución del espacio físico y el mobiliario utilizado para almacenar los documentos generados en el desarrollo del proceso de evaluación. Aunque cabe destacar que tal mejora no se produjo en el proceso de selección.
e) La ventaja producida por la variación en los equipos utilizados en las tareas y actividades de la gestión de evaluación, beneficio que no se produjo en el caso del proceso de selección.
f) La reducción experimentada en cuanto al material de oficina empleado en el desarrollo del las fases o etapas del proceso de evaluación. Dicha reducción no fue apreciada por los usuarios pertenecientes al área de selección.

Del análisis y discusión de tales resultados obtenidos específicamente en la organización escogida para realizar nuestro estudio, se concluye que la implantación de un sistema integrado de recursos humanos incrementa la eficiencia en los procesos administrativos de selección y evaluación de personal.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, con la eliminación de las fronteras y la globalización, las organizaciones se ven obligadas a ser cada vez más competitivas, mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos y responder eficientemente a los rápidos cambios del entorno turbulento en el que vivimos.

La globalización de los mercados ha generado un cambio en la concepción del diseño organizacional más idóneo y ha enfatizado el control en la administración. De igual forma, las economías actuales están basadas en el conocimiento total y la información, asignando un mayor valor a la flexibilidad y la rapidez de respuesta. Todo esto incrementó la demanda de información y las comunicaciones, lo que trajo consigo el hecho de comenzar a ver la información como un recurso estratégico fundamental para toda organización actual (Laudon y Laudon, 1996).

La calidad y cantidad de información disponible ha aumentado de manera notable en los últimos años debido a los avances en la tecnología, los cuales han creado un amplio panorama de nuevas oportunidades y amenazas para las organizaciones. Debido al entorno cambiante característico de nuestros tiempos, las firmas están dispuestas a mejorar sus condiciones económicas y adaptarse, innovar e inventar con el objeto de competir exitosamente en los mercados de los diferentes países (David, 1994).

Este aumento en la cantidad de información y su reconocimiento como una herramienta estratégica clave para el manejo del negocio y la toma de decisiones, es lo que justifica la proliferante utilización de los Sistemas de Información en todas las

áreas funcionales de la empresa para agilizar y optimizar los procesos, generando respuestas más rápidas y eficientes.

Según Kenneth y Jane Laudon (1996): "Un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución". (p.8). Otra visión sobre Sistemas de Información se refiere a la planteada por Gordon Bitter Davis (1989), la cual afirma que: " El Sistema de Información recibe entradas de los datos e instrucciones, procesa los datos de acuerdo con las instrucciones y produce los resultados [...] El sistema de procesamiento de información tiene subsistemas funcionales tales como el sistema de equipos físicos, el sistema operacional, el sistema de comunicación, y el sistema de base de datos". (p.299).

Ambos autores coinciden sobre la importancia de lo que representan los Sistemas de Información. Podría afirmarse entonces, que los Sistemas de Información han sido diseñados con el fin de satisfacer las nuevas necesidades que enfrentan las organizaciones, agilizando la toma de decisiones y facilitando la adopción de las soluciones adecuadas ante el surgimiento de los distintos problemas administrativos que puedan presentarse. De igual forma, los Sistemas de Información incrementan la productividad de diversas maneras, tal como lo señala George M. Scott (1990), permiten la generación eficiente de reportes y documentos de rutina, proporcionan a la organización advertencias oportunas acerca de problemas internos y amenazas externas, informan a tiempo de las oportunidades existentes y además aumentan la capacidad de los administradores para anticipar los problemas.

El área de Recursos Humanos no escapa de este mercado tecnológico, ya que han sido diseñados Sistemas de Información Integrados que le permiten optimizar varios de sus procesos administrativos. De acuerdo a algunos autores, la

automatización de dichos procesos impacta positivamente al área de Recursos Humanos mejorando la rapidez de respuesta y la eficiencia para la obtención de los resultados. Estas herramientas de información entendidas como "sistemas parcialmente abiertos que engloban flujos de información importantes para el diseño, desarrollo e implementación de planes, políticas y todas aquellas decisiones que tienen que ver con las relaciones laborales dentro de una organización empresarial" (Chiavenato, 1994, p.479); se constituyen en el objeto de nuestra investigación.

Los Sistemas de Información de Recursos Humanos integran una serie de técnicas que abarcan las actividades administrativas de las diferentes áreas que componen los procesos de Recursos Humanos. Para efectos de nuestra investigación se eligieron dos procesos específicos que forman parte de esta unidad clave para la organización: a) el proceso de selección de personal; y, b) el proceso de evaluación de personal. Dicha elección se basa en la importancia, orientación y enfoque que la mayoría de las herramientas desarrolladas bajo esta concepción otorgan a estos procesos.(*)

La elección de estos procesos específicos amerita que definamos cómo serán concebidos de forma general y cómo serán concebidos para efectos de nuestra investigación. En general, de acuerdo a Gary Dessler (1994) dichos procesos pueden definirse de la siguiente manera:

El proceso de selección de personal comprende una de las tareas gerenciales de mayor relevancia, la cual se centra en encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla. Esto requiere de la selección de candidatos a través de herramientas y/o técnicas administrativas que incluyan la aplicación de pruebas, la experiencia en el trabajo anterior y la verificación de referencias. Otro

(*) Actualmente existen varios Sistemas de Información Integrados de Recursos Humanos en el mercado. Todos incluyen módulos relacionados con los procesos de selección y evaluación. Como ejemplos puntuales se podrían citar: People Soft, SAP, Adam V3 y Cèzanne People, entre otros.

aspecto que debe señalarse es el referido al costo que implica el reclutar y contratar personal. Por tanto, resulta importante mantener un proceso de selección eficiente que disminuya tales costos. (Dessler, 1994).

Por otra parte, el proceso de evaluación de desempeño de personal, es entendido como un proceso que consiste en comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el puesto. Es importante evaluar el desempeño, ya que la información resultante de dicha evaluación puede servir como base para la toma de decisiones sobre los sistemas de promoción y remuneración. La evaluación es fundamental para el proceso de planeación de carrera. (Dessler, 1994)

Si bien es cierto que para la definición de estos procesos se parte de una visión global, para efectos de la presente investigación nos centraremos en los aspectos técnicos de dichos procesos, entendidos como una serie de fases orientadas a la obtención de la mejora en la eficiencia administrativa de los procesos de selección y evaluación. (*)

Consideramos pertinente emplear el término eficiencia, ya que definiendo y evaluando esta variable podemos conocer si se lograron o no los resultados esperados, pues el proceso puede ser eficiente o no eficiente, englobando de este modo la posibilidad de que la implantación del sistema resulte favorable o, por el contrario, resulte desfavorable para la organización.

(*) Queda entendido que para efectos de nuestra investigación, al referirnos a herramientas y/o procesos administrativos, nos centraremos en aquellos en los cuales tenga incidencia directa el Sistema de Información, es lógico pensar que existen algunas variables externas al sistema que serán difíciles de evaluar ya que no dependen directamente del mismo y escapan del objeto del presente estudio En este orden de ideas, es importante destacar que la aplicación de un Sistema de Información en estos procesos podría redundar en la eficiencia administrativa de los mismos, puesto que si bien no asegurará la selección del personal idóneo, ni elevará los niveles de desempeño, si podría permitir una mayor rapidez y control sobre las actividades participantes en dichos procesos.

Basándonos en la imperante necesidad de optimizar la gestión de Recursos Humanos a fin de alcanzar la competitividad requerida por las organizaciones para adaptarse rápidamente a los cambios sucedidos en su entorno, nos hemos planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida resulta eficiente la implantación de un Sistema Integrado de Recursos Humanos para la obtención de resultados en los procesos administrativos de Selección y Evaluación?

OBJETIVO GENERAL

Para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación plantearemos el siguiente objetivo general:

Evaluar la eficiencia de los procesos administrativos de Selección y Evaluación de personal tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar y evaluar la eficiencia de los procesos de Selección y Evaluación de Personal en lo referente a las fases o etapas que lo integran, antes y después de la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos.

- Diagnosticar y Evaluar la eficiencia de los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos, en lo referente a la utilización del recurso tiempo de respuesta, entendido como la velocidad de procesamiento de un insumo para convertirlo en un exumo o resultado.

- Diagnosticar y Evaluar la eficiencia de los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal tras la implantación de un Sistema de

Información Integrado de Recursos Humanos, en lo referente al número de horas hombre requeridas para la ejecución de los mismos.

- Diagnosticar y Evaluar la eficiencia de los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos, en lo referente a la distribución del espacio y el mobiliario utilizado para almacenar los documentos generados en tales procesos.

- Diagnosticar y Evaluar la eficiencia de los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos, en lo referente a la variación en los equipos (computadoras, teléfonos, servidor) requeridos para llevar a cabo tal gestión.

- Diagnosticar y Evaluar la eficiencia de los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos, en lo referente a los materiales de oficina (papel, carpetas, etc.) empleados para lograr los objetivos de los mencionados procesos.

MARCO TEÓRICO

I.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los Sistemas de Información han sufrido una serie de cambios desde la década de los 40 hasta nuestros días. Hacia los años 40 los primeros sistemas computacionales no contaban con sistemas operativos, todas las instrucciones eran codificadas a mano. Esta situación avanzó paulatinamente hasta nuestros días, donde los Sistemas de Información amplían el uso de redes de computadores y el procesamiento en línea. (Deitel, 1987).

Andreu y otros (1996) entienden como Sistema de Información el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos del negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia. (Andreu y otros, 1996, p.13)

En los últimos años se ha visto claramente incrementada la tendencia de las organizaciones de construir e implementar Sistemas de Información que ayuden a la toma de decisiones; en gran medida esto se debe a la rapidez con la que ahora las empresas deben responder a los cambios en su entorno. Dentro de este contexto, los sistemas de información juegan un papel muy importante en el correcto aprovechamiento de las tecnologías, en la administración de la información y, en general, en la coordinación e innovación de las organizaciones. Miguel Inga Ávila, docente de la UNCP (1999) (figura 1).

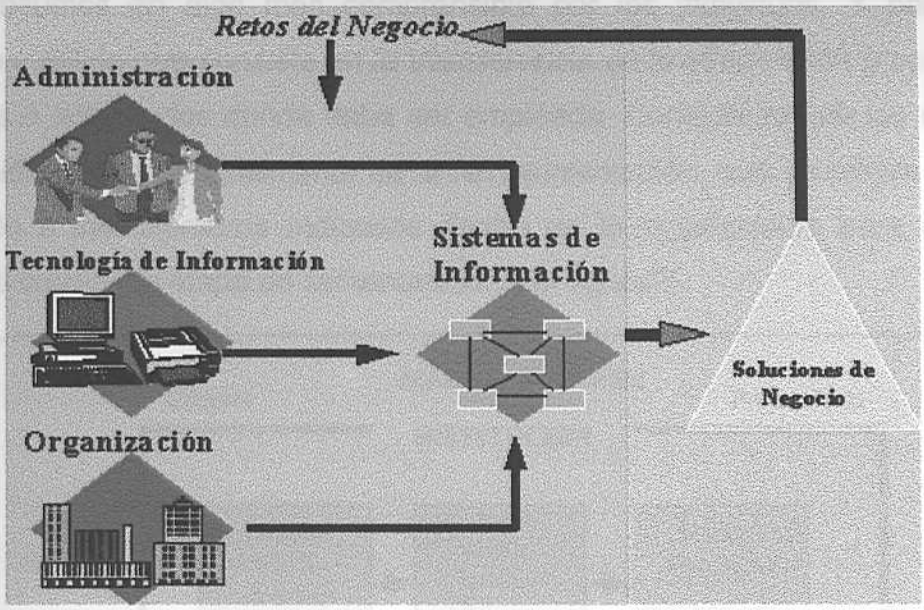


Figura 1. El Rol de los Sistemas de Información en las Empresas [Laudon C. Kenneth y Laudon P. Jane; "Administración de los Sistemas de Información, Organizaciones y Tecnología. Prentice Hall, México, 1996. Pág.4

Considerando el esquema anterior, el análisis de la información de la operación de la empresa, su interpretación y la toma de decisiones basada en dicha información, resulta un elemento clave en la búsqueda y solución de los problemas del negocio. Para el apoyo de este proceso, en los últimos años han surgido una gran cantidad de aplicaciones de tecnología y sistemas de información. (Esta información fue suministrada a través de un correo electrónico por el Prof. Miguel Inga Ávila, docente de la UNCP, quien nos autorizó a incorporar tal información a nuestra investigación)

Por su parte, Laudon y Laudon (1996) definen los Sistemas de Información como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución. Estos autores también afirman que existen tres actividades básicas en los Sistemas de Información: la alimentación o insumo, el procesamiento de dichos insumos y el producto o salida. Donde la alimentación o insumo consiste en la captura y recolección de los datos tanto dentro como fuera de la organización, a fin de procesarlos. El procesamiento consiste en la conversión

de los insumos en algo más comprensible por los individuos. Y por último, el producto o salida que consiste en la transferencia de la información procesada a las personas o actividades donde deba ser empleada. Consideran que los sistemas de información requieren igualmente de la retroalimentación, que se refiere al producto regresado a los miembros indicados dentro de la organización para ayudarles a evaluar o corregir la etapa de alimentación. (Ver figura2).

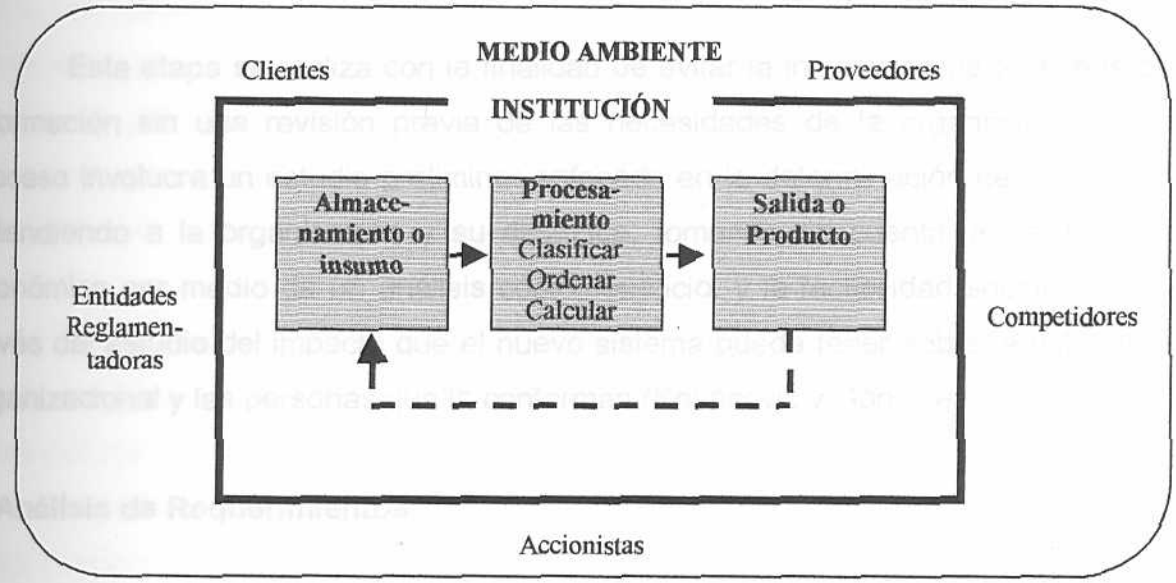


Figura 2. Funciones de un Sistema de Información [Laudon C. Kenneth y Laudon P. Jane; "Administración de los Sistemas de Información, Organizaciones y Tecnología. Prentice Hall, México, 1996. Pág.9

II.- DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La aplicación de un Sistema de Información en una organización responde en gran medida a la necesidad de reducir las tareas operativas y manuales, que frecuentemente generan pérdidas de tiempo y retraso en la comunicación.

A este respecto Kovacevic y González (1992) señalan que los Sistemas de Información son herramientas utilizadas por las organizaciones para apoyar a las actividades en constante cambio, por lo que el desarrollo de tales herramientas

puede ser enfocado como un ciclo que cumple con una serie de etapas, entre las cuales pueden indicarse: estudio de factibilidad, análisis de los requerimientos de información, diseño, implantación, operación y mantenimiento y por último, evaluación.

1. Estudio de Factibilidad

Esta etapa se realiza con la finalidad de evitar la instalación de Sistemas de Información sin una revisión previa de las necesidades de la organización. Este proceso involucra un estudio preliminar enfocado en la determinación del problema, entendiendo a la organización y su dinámica, tomando en cuenta la factibilidad económica por medio de un análisis costo/beneficio, y la factibilidad sociotécnica a través del estudio del impacto que el nuevo sistema pueda tener sobre la estructura organizacional y las personas que la conforman (Kovacevic y González, 1992).

2. Análisis de Requerimientos

Esta fase consiste en la determinación de los elementos que formarán parte de las aplicaciones del sistema, con la finalidad de satisfacer las necesidades de información de los usuarios y asegurar el éxito del mismo.

Existe un gran número de métodos que permiten llevar a cabo el análisis de requerimientos orientados a actividades amplias, tales como, el método de los factores críticos de éxito y el análisis de procesos; y otros orientados a actividades específicas, tales como, el análisis de sistemas sociotécnicos y el análisis de entradas - procesos - salidas.

Esta etapa y las metodologías destinadas para ella, deben ser aplicadas con la participación de los usuarios y el personal asignado para la instalación del sistema,

con el fin de tener en cuenta las variables que podrían afectar considerablemente a la aplicación (Kovacevic y González, 1992).

3. Diseño

El diseño del Sistema de Información proporciona una estructura a los elementos identificados en el análisis de los requerimientos. Esta etapa está conformada por dos sub-etapas; el diseño lógico y el diseño físico. La primera etapa consiste en proporcionar una jerarquía a los elementos del sistema por medio de un conjunto de pautas a fin de lograr un modelo de representación que sea entendido y compartido por todos.

Por su parte, el segundo tipo de diseño o diseño físico, consiste en definir los detalles requeridos para lograr construir el sistema, para esto es necesario pasar antes por las siguientes etapas en forma secuencial: diseño de salidas, conjunto de reportes o documentos que deberán ser generados por el sistema y determinar qué datos pueden tener salida; y el diseño de entradas, precisando los registros, archivos y almacenamiento de datos a utilizarse; el diseño de los procesos computacionales, que consiste en la transformación a la que deberán ser sometidas las diferentes entradas; y finalmente el diseño de archivos, que no es más que la identificación de los procesos tales como entradas de datos, actualización, consulta, etc. (Kovacevic y González, 1992).

4. Construcción

Esta etapa a su vez consta de dos fases: la programación, que no es más que la generación de instrucciones; y la prueba, que se dedica a la ejecución de tales instrucciones basándose en entradas simuladas con la finalidad de verificar el correcto funcionamiento del sistema (Kovacevic y González, 1992).

5. Implantación o Conversión del Sistema

Esta fase consiste en la instalación y puesta en marcha de los nuevos equipos y procedimientos que incluye el sistema. En esta etapa es importante considerar el clima de expectativa y carga de trabajo a consecuencia de los nuevos equipos y la imperante necesidad de adiestrar al personal para ello. Estas actividades deben complementarse con las actividades propias de la organización (Kovacevic y González, 1992).

Según Kovacevic y González (1992), existen diversas alternativas para la instalación de un Sistema de Información, de las cuales citan las siguientes:

* Conversión en paralelo: consiste en la puesta en marcha del nuevo Sistema de Información de forma conjunta con el anterior, a fin de verificar que el primero suministre información consistente. En este tipo de actividad es fundamental la participación del recurso humano.

* Conversión gradual: consiste en la implantación progresiva del nuevo sistema, con la finalidad de disminuir la resistencia al cambio, ya que va sustituyendo de forma gradual las funciones del antiguo sistema, ofreciendo al usuario la posibilidad de visualizar el desempeño del nuevo sistema poco a poco.

* Conversión con plan piloto: la implantación del nuevo sistema se realiza sólo en un área representativa de la organización o en algunas funciones específicas, con la finalidad de compararlo con el antiguo sistema y así detectar los errores que pueden presentarse.

* Conversión abrupta: consiste en la sustitución en corto tiempo del antiguo sistema por el nuevo en toda la organización. Este tipo de conversión resulta la menos costosa y permite estimular la colaboración de todo el personal involucrado.

6. Operación y Mantenimiento

Esta etapa consiste en poner en marcha el sistema con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios; en esta fase puede presentarse el proceso denominado *mantenimiento del sistema*, que consiste en adaptar el mismo a los cambios que puedan sucederse, permitiendo que aún con las variaciones el sistema se mantenga operativo (Kovacevic y González, 1992).

7. Evaluación

En esta fase es posible analizar y medir la satisfacción del usuario garantizando las correcciones necesarias al nuevo sistema. Esta evaluación es recomendable sea realizada en un período de tres a seis meses, a fin de detectar las necesidades de adiestramiento o capacitación que pueda requerir el personal. Esta etapa permite la retroalimentación del ciclo de desarrollo del Sistema de Información (Kovacevic y González, 1992).

III.- CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Laudon y Laudon (1996) afirman que a raíz de la existencia de intereses, especialidades y niveles diferentes dentro de una organización, existen también distintos tipos de sistemas agrupados en cuatro categorías fundamentales:

1. Los Sistemas de Nivel Operativo: apoyan a los gerentes operativos en el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la organización, tales como ventas, recepción de materiales, nómina y el flujo de materiales en la planta, entre otros. El objetivo primordial de este tipo de sistemas es responder a las actividades rutinarias y seguir el flujo de las transacciones a lo largo de la organización.

2. Los Sistemas de Nivel de Conocimientos: en este tipo de sistemas se apoyan los trabajadores del conocimiento y de la información de una organización. El objetivo fundamental de este tipo de sistemas es ayudar a la empresa de negocios a integrar al mismo nuevos conocimientos y facilitar el control sobre el flujo de la documentación. Estos sistemas, en especial bajo la forma de estaciones de trabajo y sistemas de oficina, constituyen las aplicaciones más comunes en la actualidad.

3. Los Sistemas de Nivel Estratégico: colaboran con los niveles directivos para atacar y dirigir las cuestiones estratégicas y las tendencias a largo plazo dentro y fuera de la organización. El objetivo principal de este tipo de sistemas es contrarrestar los cambios que puedan ocurrir en el entorno utilizando las capacidades con las que se cuentan.

4. Los Sistemas de Nivel Gerencial: estos sistemas son diseñados para las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y las actividades de los administradores de nivel medio. Este tipo de sistemas, en general, proporcionan reportes periódicos en lugar de información instantánea sobre las operaciones. (Laudon y Laudon, 1996)

Los Sistemas de Información Gerencial (SIG) "tienen como objetivo principal proporcionar a las personas que ocupan cargos a este nivel, la información necesaria para dirigir una organización y para la toma de decisiones". (Bonilla, 1997, p.8).

Según Bonilla (1997), la versatilidad que caracteriza a los Sistemas de Información Gerencial modernos permite acceder de manera fácil y rápida a información de distinta índole. Esto es posible debido a que las salidas se dan en formatos fácilmente asimilables que no necesitan manipulaciones detalladas por parte del usuario, el cual no tiene que ser un experto en computación para utilizar el Sistema.

Este autor también señala que un Sistema de Información Gerencial puede definirse como "un conjunto de elementos integrados, conformados por un sistema de cómputo, el equipo que lo compone, el procedimiento y el personal que lo desarrolla, proporcionando la información pertinente necesaria para la toma de decisiones gerenciales. El requerimiento clave para el funcionamiento adecuado de un SIG es la combinación efectiva de personal, equipo y sistema de cómputo." (Bonilla, 1997, p.8).

Laudon y Laudon (1996) también señalan que no existe un Sistema de Información único que sea aplicable a todas las organizaciones, que pueda adaptarse a la forma como cada una de ellas desarrolla sus procesos, ya que todas las empresas llevan a cabo sus procesos de forma diferente.

IV.- ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Bonilla (1997) señala en su manual cuatro diseños fundamentales de los Sistemas de Información Gerencial:

1. **Estructura de SIG Centralizada**: en este diseño la computadora es el eje fundamental del procesamiento de datos. Se caracteriza por su simpleza, el bajo costo, y el uso eficiente de los recursos.

2. Estructura de SIG Jerárquica: este tipo de diseño distribuye sus recursos a través de la organización, de acuerdo a las necesidades de los distintos niveles gerenciales. Donde cada ramificación opera de forma independiente pero controlada por un sistema principal.

3. Estructura de SIG Distribuida: este diseño se caracteriza por ser un sistema de multiproceso donde diferentes computadoras soportan centros independientes, pero pueden interaccionar. Este tipo de diseño permite un soporte de cómputo localizado para actividades gerenciales locales de toma de decisiones.

4. Estructura de SIG Descentralizada: en este diseño se reparten los sistemas de cómputo y cada división se encarga de sus propias necesidades de manejo de datos, sin interaccionar con las demás divisiones. Esta estructura proporciona gran independencia pero resulta un poco costosa ya que es necesaria la duplicación de ciertos archivos e instalaciones.

V-. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Antecedentes

Tradicionalmente los Sistemas de Información aplicados en el área de Recursos Humanos eran considerados sistemas operacionales, los cuales son definidos por Thomas Prince, (citado por Bonilla, 1997), como una red integrada de flujos de información, basada en el computador, que representa un conjunto significativo de actividades de la empresa. En este tipo de sistemas no se contempla la retroalimentación, por lo tanto es un sistema cerrado. "La administración por sistemas busca establecer un conjunto programado de reglas de decisión que sean aplicadas a un gran volumen de transacciones de tipo repetitivo." (Chiavenato, 1994, p.478).

Entre las primeras experiencias en el diseño de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos encontramos la expuesta por la Dra. Khathy Lewis Corriher (citada por Bonilla, 1997), cuyo enfoque estaba dirigido a crear una herramienta eficiente capaz de proporcionar respuestas rápidas a los requerimientos de la gerencia de Recursos Humanos. Dichos requerimientos son clasificados por la Dra. Lewis en cuatro categorías: Los Datos Demográficos Generales, que proporcionan un inventario y el perfil de las características de la base de empleados. Monitoreo de políticas y prácticas, para satisfacer las necesidades legales de compensación, control de costos y evaluación de los programas de capacitación, de rendimiento, etc. Ajuste de los individuos a los trabajos que desempeñan, utilizado para determinar las habilidades, conocimientos y destrezas requeridos. Y por último, la planificación de la Fuerza Hombre, a fin de predecir el impacto de políticas de promoción y empleo, así como el desarrollo de otras estrategias.

Posteriormente, según la Dra. Lewis (citada por Bonilla, 1997), se comenzaron a analizar las técnicas de feedback que le permitieran al sistema actualizarse a sí mismo con relación a los cambios ocurridos en la organización y el medio ambiente.

Para finalmente conformar lo que hoy conocemos como Sistemas de Información Integrados de Recursos Humanos.

2. Concepto de Sistema de Información de Recursos Humanos

Un Sistema de Información es un procedimiento mediante el cual los datos se obtienen, se desarrollan y se transforman en información, de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones. Este recibe entradas que son procesadas y transformadas en salidas bajo la forma de informes, documentos, listados, etc.

Un Sistema de Información de Recursos Humanos obtiene datos e información de los empleados, del ambiente empresarial y del entorno. Este flujo de datos experimenta un trabajo de recolección, procesamiento y utilización. Algunos datos se recolectan para evaluar y diagnosticar la fuerza de trabajo, haciendo objetivas las decisiones. Otros datos se tabulan y se presentan en forma de encuesta, análisis y seguimiento para fines de caracterización, como las encuestas salariales y los beneficios sociales. Otros datos se almacenan en la base de datos para recuperarlos después, procesarlos y utilizarlos en la descripción (Chiavenato, 1994).

3. Componentes de un Sistema Integrado de Recursos Humanos

Según la Dra. Lewis C. (citada por Bonilla, 1997), un Sistema de Recursos Humanos consiste en:

3.1 Una base de información sobre los empleos que existen en la organización: ¿Cuáles son? y ¿ cómo se relacionan?: título del cargo, nivel del cargo, definición funcional, tarea, relación informativa.

¿Cuáles son sus características?: destrezas, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en cada cargo.

3.2 Una base de información sobre los empleados que hay en la organización: ¿Quiénes son?: nombre, sexo, nivel educativo y otros datos demográficos. ¿Qué hacen y Cuán bien lo hacen?: posición o cargo actual, evaluación de desempeño y de potencial.

¿Cuáles son sus capacidades en relación con su empleo?: historial de empleo, destrezas, habilidades y conocimientos, fuerzas y debilidades.

¿Cuál es la naturaleza de sus carreras?: intereses profesionales, cambios de empleo, empleos para los cuales es candidato.

3.3 Una base de información sobre los recursos que se le aplican a los empleados y empleos: ¿Cuáles son los recursos que se le aplican a los empleados?: salarios y beneficios, compensaciones por méritos, por incentivos y bonos.

¿Cuáles son los recursos aplicados a los empleos?: escalas de salarios, casillas y escalas totales de remuneración.

¿Qué otros costos pueden tomarse en consideración?: costos de búsqueda y reclutamiento.

3.4 Un medio para ubicar dichos empleados, empleos y recursos: suministrar la asesoría necesaria a fin de determinar cuales son los elementos requeridos que deben ser ubicados (gastos, igualdad de oportunidades, flujo de empleados, número total de empleados).

Elaborar informes estándar así como los procedimientos a seguir en su elaboración, proporcionando de este modo el soporte necesario.

Desarrollar reglas relativas a las decisiones, con las cuales será posible comparar el proceso de ubicación a fin de satisfacer las necesidades de contabilidad y control.

3.5 Un medio para establecer referencias cruzadas entre dichos empleados, empleos y recursos.

Empleados titulares en cada posición o cargo.

Actualización automatizada que permita reflejar las realidades llevadas a cabo con una base dada de empleados.

Puestos vacantes en las posiciones o cargos presupuestados.

Rotación con relación a las posiciones o cargos individuales.

3.6 Un medio para evaluar las implicaciones de la mezcla existente de empleados, empleos, y recursos sobre el logro futuro de las metas de la organización.

VI.- LA EFICIENCIA: CLAVE PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Una vez presentados los fundamentos sobre los Sistemas de Información, su desarrollo, clasificación y estructura; así como los sistemas de Información de Recursos Humanos específicamente, proseguiremos definiendo el término eficiencia.

Según Gordon Bitter Davis (1989), la forma de evaluar una determinada unidad organizacional o actividad ha representado una verdadera problemática para las empresas. Con base en dicha situación, los conceptos de sistemas sugieren dos clases principales de medidas del desempeño:

- Efectividad: se refiere a las salidas del sistema, las cuales representan la razón de ser del mismo. El ser efectivo implica hacer lo correcto, a las cosas correctas, en este sentido, se refiere a la producción del resultado deseado.
- Eficiencia: se refiere al uso de los insumos para producir los resultados, por ejemplo, el uso de los recursos del sistema para lograr los resultados esperados. Ser eficiente implica que el sistema esté en operación, de la manera correcta.

Según el mismo autor, "la relación entre efectividad y la eficiencia es que la efectividad es una medida de "bondad" de las salidas, mientras que la eficiencia es una medida de los recursos requeridos para obtener un resultado" (Davis, 1989, p.209).

La importancia de la dicotomía eficiencia-efectividad es que las organizaciones suelen medir y controlar la eficiencia más que la efectividad. La razón consiste en que las medidas de eficiencia tienden a ser más fáciles de obtener y más precisas en la formulación. Por ejemplo:

* "El desarrollo de un sistema de información para las aplicaciones se debe medir por la adhesión a un presupuesto y por el resultado de estándares (eficiencia) sin mirar hasta qué punto las aplicaciones satisfacen las necesidades de los usuarios (efectividad).
* Una escuela pública mide el desempeño por los costos de la hora crédito (eficiencia), pero no mide el efecto de las horas crédito sobre los estudiantes.
* Un centro de procesamiento de palabras monitorea las digitaciones, los errores y las líneas producidas (eficiencia), sin embargo, no controla si los documentos producidos han tenido mayor calidad que los documentos escritos a máquina (efectividad)." (Davis, 1989, p.298).

Según Bonilla (1997), "...el concepto de efectividad debe ser diferenciado del concepto de eficiencia, ya que una acción se considera efectiva cuando satisface una necesidad o se cumple un objetivo, pero sin centrarse en la manera como fueron utilizados los recursos para lograrlo, mientras que una acción se considera eficiente cuando tiene que ver directamente con la utilización plena de los recursos con que se cuenta..."(p.64).

Según Harvey M. Deitel (1987), por rendimiento se entiende la manera o la eficiencia con que un sistema de computación cumple sus meta.(p.359). Así pues, según este autor podemos interpretar, que el rendimiento de un Sistema de Información puede darse de dos maneras: por su efectividad, siempre y cuando cumpla con los resultados esperados; o por su eficiencia, cuando tome en cuenta los recursos con los que cuenta para alcanzar dichos resultados.

El término eficiencia será entendido para efectos nuestro estudio desde dos perspectivas diferentes. En primer lugar, se entenderá por eficiencia el valor que agrega la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos a los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal, en

cuanto al beneficio(*) que dicha implantación aporta al conjunto de fases o etapas que integran cada uno de los mencionados procesos. Y en segundo lugar, eficiencia será comprendida como el valor que agrega la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos a los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal, en cuanto a la óptima utilización de los recursos empleados para el logro de los resultados esperados en ambos procesos. Los recursos contemplados a tal efecto serán representados por las siguientes cinco categorías:

a) Tiempo de respuesta, entendida como la velocidad de procesamiento de un insumo para convertirlo en un exumo o resultado.
b) Horas hombre requeridas para realizar cada una de las tareas que comprenden ambos procesos.
c) Distribución del Espacio físico y Mobiliario utilizado para el almacenamiento y disposición de los documentos y reportes involucrados en cada uno de los procesos.
d) Equipos requeridos para llevar a cabo las actividades necesarias con el fin de lograr los objetivos en cada uno de los procesos. Entre los cuales podemos encontrar teléfonos, computadoras, servidores, etc.
e) Material de Oficina utilizado con el fin de llevar acabo los procesos en cuestión. Entre estos podemos encontrar papel, carpetas, etc.

VII.- PROCESOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de Recursos Humanos esta comprendida por muchos procesos, entre los cuales podemos encontrar el proceso de reclutamiento, selección, adiestramiento, remuneración, desarrollo, higiene y seguridad industrial, evaluación y control, negociación colectiva y quejas y reclamos. Claro está, que no todas las

(*) Este beneficio será entendido a efectos de nuestro estudio, como la mejora en el procesamiento de información y producción de resultados que implica la automatización de las tareas y actividades que conforman los procesos de selección y evaluación de personal.

organizaciones desarrollan todos los procesos anteriormente mencionados, esto dependerá del tamaño de la organización y del ámbito de su competencia.

A fines de nuestro estudio nos ocuparemos sólo de la definición de los dos procesos que competen a nuestra investigación, los cuales se refieren a las funciones de selección y evaluación.

1. Proceso de Selección de Personal

La selección de personal es, según Alvaro de Ansorena Cao (1997), "...aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, llamados candidatos, que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más cercanos a un conjunto de características y capacidades predeterminadas como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea..."(p.19).

Por su parte, Idalberto Chiavenato (1994), define el proceso de selección como "...la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, elegir entre los candidatos reclutados a los más idóneos para ocupar los cargos vacantes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño productivo del personal..." (p.185).

2. Proceso de Evaluación de Personal

Toda evaluación es, según Chiavenato (1994), "...un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desarrollo del individuo en el cargo. Esta evaluación no puede reducirse al juicio parcial del supervisor con respecto al comportamiento funcional de su subordinado, es necesario ubicar las causas y fijar parámetros de común acuerdo con el evaluado..."(p.261).

Según Gary Dessler (1994) la evaluación del desempeño se refiere a comparar el rendimiento real del subordinado con los requerimientos de desempeño determinados en la descripción del puesto. La evaluación del desempeño requiere igualmente de la debida retroalimentación por parte del supervisor para informar al subordinado sus fortalezas y debilidades, con el fin de planificar el desarrollo que se requiera y mantener y afianzar aquellas actividades o tareas que se estén realizando correctamente. Esta evaluación juega un importante papel en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Pero es indispensable aclarar el rendimiento esperado antes de la evaluación, para que de este modo el empleado tenga conocimiento de la dirección que debe seguir. Es importante que el empleado considere justa la evaluación, y a este respecto es necesario evaluar el desempeño frecuentemente, que el supervisor este familiarizado con el desenvolvimiento de la persona en el cargo y que exista un acuerdo entre supervisor y supervisado sobre las responsabilidades del puesto.

MARCO REFERENCIAL

Consideramos conveniente introducir al lector tanto en el sistema de información escogido como herramienta de análisis, Cèzanne People(*), a través de una breve descripción del mismo; así como una visión general de Banesco Organización Financiera(**), nuestra unidad de estudio.

I. SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO DE RRHH: CÈZANNE PEOPLE

El Sistema de información Integrado de Recursos Humanos: Cèzanne People es un software de aplicación cliente servidor, que facilita el manejo de los recursos humanos de la organización ayudándole a optimizar sus competencias y planes de desarrollo, este sistema permite que la compañía construya un archivo de información de sus recursos humanos y describe cada uno de los procesos de la misma. Este software suministra poderosas búsquedas que le permiten a la organización manipular la información haciéndola fácilmente accesible en tiempo real (http://www.gformula.com).

Cèzanne People también le da al gerente de recursos humanos de la organización, el tiempo necesario para gerenciar, ya que en muchas oportunidades, por no contar con las herramientas necesarias, debe dedicar gran parte de su tiempo a actividades operativas. (Revista ANRI-Recursos Humanos, Año 1998 #1)

(*) Para la realización de la descripción de Cèzanne People fue necesario combinar la información contenida en el manual de Referencias del Producto y la página Web de Gruppo Formula, así como el conocimiento y experiencia de Daniela Zambrano en el manejo del software.
(**) La información utilizada para presentar la visión general de Banesco Organización Financiera fue extraída de Folletos y el boletín de la organización, así como su página Web.

La idea de un Sistema de Información como éste es facilitar toda la información necesaria para la toma de decisiones dentro de la organización, además de automatizar sus procesos, reducir los costos y el retrabajo, eliminar la duplicación de la información y generar productividad y eficiencia en la transmisión de la misma.

El sistema presenta una estructura modular (ver Figura 3); en torno a un núcleo, que reúne toda la información básica referente a la organización y las personas registradas, están disponibles módulos aplicativos especializados, destinados a cubrir las principales áreas funcionales de la gestión de Recursos Humanos, como son; el módulo de Selección, el módulo de Evaluación y el de Formación, los cuales se encuentran interrelacionados y a su vez integrados al núcleo o Módulo Base. (http://www.gformula.com).

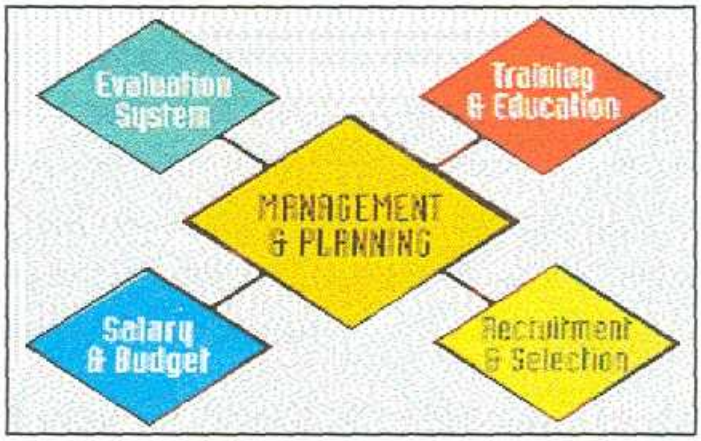


Figura 3. Estructura Modular del Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos: Cèzanne People

Los módulos ya mencionados engloban, en términos generales, las siguientes funcionalidades:

1. Módulo Gestión y Planificación: El módulo principal Gestión y Planificación dispone de todas las funciones de gestión propiamente dicha de los recursos humanos (informaciones personales, requisitos personales, histórico empresarial,

etc.) y de gestión de la estructura organizativa (unidades, puestos, roles, estructuras jerárquicas y funcionales, etc.); dicho módulo constituye el núcleo básico de referencia para el uso de los módulos restantes.

2. Módulo de Formación: Este módulo esta orientado a la planificación y la gestión de los programas de formación y capacitación de personal. Entre las funciones que gestiona se encuentran: registro de todos los cursos e instituciones docentes que la organización puede tomar en cuenta para sus programas de formación, control de instructores internos y externos, registro de los costos por cursos, evaluación de la satisfacción de los cursos, registro de posibles candidatos y participantes a los mismos, generación de cartas y reportes para racionalizar la información sobre cursos a impartir, notificación a los candidatos, etc. (http://www.gformula.com).

A continuación presentamos de forma detallada las opciones y funcionalidades que suministran al usuario, el Módulo de Selección y el Módulo de Evaluación, ya que tales módulos son los que hemos dispuesto utilizar para nuestra investigación, con el fin de involucrar un poco más al lector en la participación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos como Cèzanne People dentro de los procesos de la organización.

3. Módulo de Selección: El Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos *Cèzanne People* ofrece un módulo dedicado al proceso de selección de personal el cual le facilita a la organización la gestión del proceso de selección que la misma sigue para contratar al nuevo personal. Dicho módulo está conformado por un conjunto de tablas y ventanas que pueden ser utilizadas de la forma más conveniente para la organización.

El sistema no presenta un proceso de selección predeterminado al cual debe adaptarse la empresa, sino más bien presenta una serie de tablas que pueden ser estructuradas en la forma en que ésta lo requiera y que le aporten una mayor

funcionalidad. Esto hace a Cèzanne People un sistema de información bastante flexible y adaptable a los requerimientos de la organización.

Las entidades principales a las que hace referencia el módulo de selección son:

- Las Solicitudes de empleo: que la empresa utiliza para mantener y registrar los datos informativos de las personas en el momento de la selección y la contratación.
- El proceso de selección: que describe los eventos o pasos del recorrido de selección que aplica la organización y que permite mantener un control del estatus de los distintos candidatos y el proceso de selección seguido por los propios empleados al momento de su contratación.
- Las convocatorias: que permiten registrar y mantener un mayor control de las citas a todos aquellos eventos del proceso de selección, como pruebas o entrevistas, que requieran de una convocatoria previa al candidato.
- Un proceso de cancelación de las solicitudes de empleo obsoletas que la empresa considere conveniente eliminar.
- Un estricto registro de las solicitudes internas de contratación o las requisiciones de personal presentadas por las unidades organizativas al Departamento de Reclutamiento y Selección, en el momento de la exigencia de nuevo personal.

Además este sistema de información permite al usuario crear distintas búsquedas, más personalizadas, que las predeterminadas en el sistema, mediante la combinación de distintos criterios, es decir, es posible generar un reporte de todas aquellas personas de sexo masculino, residentes en Caracas, que hayan sido convocadas a entrevistas en un determinado periodo de tiempo.

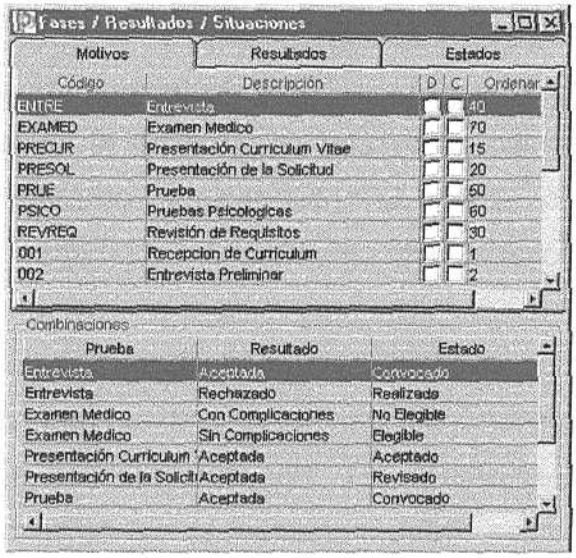
A continuación se presenta la secuencia del conjunto de tablas y ventanas que conforman el módulo de Selección del Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos: Cèzanne People, acompañadas de una breve descripción que permita una mayor comprensión de su utilidad y funcionalidad. Todas las tablas presentadas a continuación están ubicadas en la carpeta de Gestión y Planificación en el menú principal y dentro de la opción "Selección".

3.1. Eventos/Resultados/Estados

La ventana permite describir los datos correspondientes a los distintos eventos o fases del proceso de selección de la organización, además de los posibles resultados y/o estados para cada uno de tales eventos, tales datos serán dispuestos en las tres fichas del mismo nombre que conforman la pantalla.

La definición de esta tabla es lo que va a permitir a la unidad interesada o al usuario mantener un control histórico del proceso de selección seguido por los candidatos evaluados por la empresa al momento de la selección, y que queda registrado en una ventana denominada "Proceso de Selección" creada para cada individuo y que será descrita mas adelante.

Específicamente, la definición de los diferentes **Eventos o Fases**, permite describir los diferentes pasos que debe atravesar normalmente un candidato al momento de participar en el proceso de selección. Por su parte la definición de los **Estados o Resultados**, permite asociar en el proceso de selección de cada individuo un resultado a cada evento, lo que le facilita a la organización mantener un estricto control del status en que se encuentra un candidato o de los resultados específicos que éste ha obtenido en cada una de las fases del proceso de selección.



3.2. Solicitudes de empleo

La ventana permite registrar algunos datos referentes a la persona, los cuales podrían coincidir con los requeridos por la organización en su planilla de Solicitud de empleo, y que generalmente es llenada por los mismos candidatos.

La opción se inicia con una ventana de búsqueda que le permite al usuario definir distintos criterios de selección de una determinada solicitud que le interese consultar o modificar. Entre estos parámetros que el usuario puede definir para la consulta de las solicitudes de empleo se encuentran:

- La fecha de referencia de la solicitud: donde es posible indicar una fecha exacta o bien un determinado período (fecha1 TO fecha2) o un rango con extremo superior (< fecha1) o bien un rango con extremo inferior (> fecha2).
- La clase de la solicitud: donde podrían manejarse conceptos que especifiquen las fuentes de reclutamiento o el motivo de presentación del candidato. Por ejemplo: candidato espontaneo, agencia de empleo, aviso de prensa, etc.

- Los apellidos o nombres donde es posible utilizar el % como comodín para seleccionar a todas aquellas personas cuyo apellido o nombre comienza con un mismo grupo de letras.
- La edad de la persona: es posible indicar para la búsqueda, una edad exacta, o bien un rango (edad1 TO edad2), o bien un rango con extremo superior (< edad1), o bien un rango con extremo inferior (> edad2).

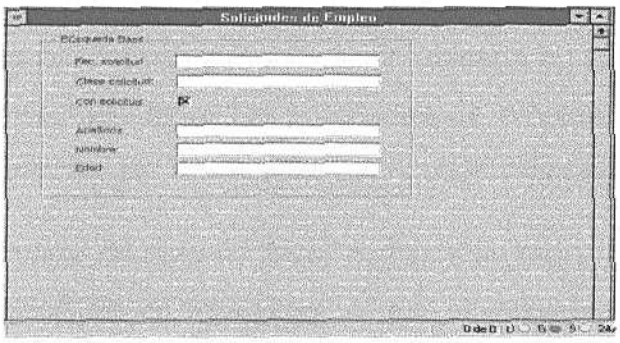
Una vez ejecutada la búsqueda desde la opción del menú se llega a la ventana de gestión que presenta la información detallada de las solicitudes de todas aquellas personas que cumplen con las condiciones de selección previamente definidas. En el caso de que el usuario no desee consultar o modificar una solicitud ya creada, sino por el contrario ingresar una nueva persona a la base de datos, solo debe activar la opción de "nuevo registro" desde el menú principal y automáticamente se genera la pantalla con los campos en blanco para dicho ingreso.

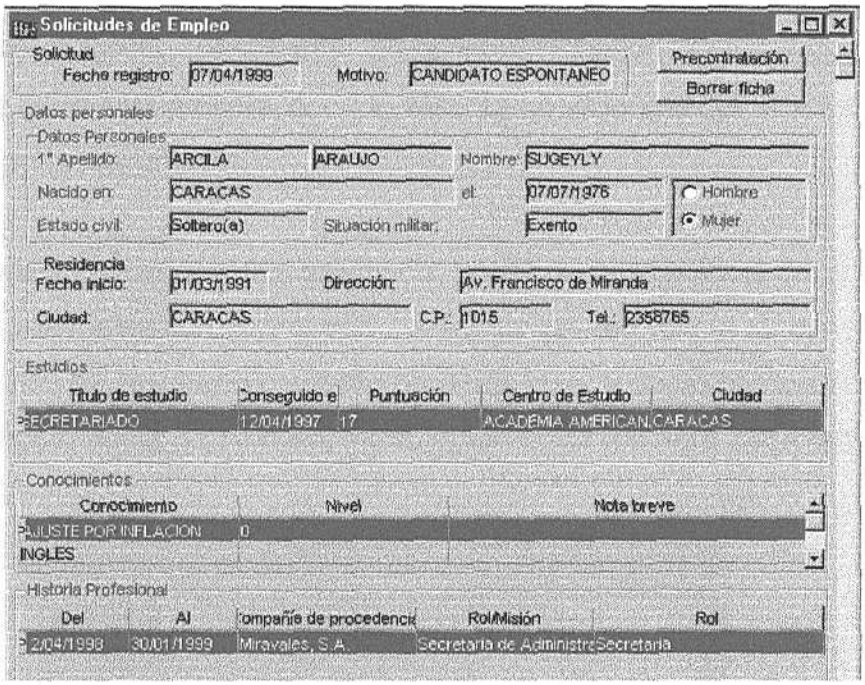
La ventana "solicitud de empleo" presenta una sección donde se introducen los datos descriptivos de la persona, los datos de residencia y los datos de identificación de la solicitud tales como la fecha y el tipo de solicitud, y otras secciones que permiten el ingreso por separado de datos más específicos del candidato, tales como: estudios efectuados, conocimientos adquiridos, experiencia de trabajos precedentes, roles asumibles dentro de la organización y una sección de datos libres o adicionales a los definidos previamente.

La introducción de la solicitud de empleo implica el registro automático de dicho evento en la ventana de "proceso de selección" de la persona en cuestión.

La ventana de "solicitud de empleo" también permite el acceso directo del usuario a ventanas donde es posible registrar información más detallada del candidato en cuestión, tales como:

- ✓ La fotografía
- ✓ El registro de los familiares
- ✓ El proceso de selección
- ✓ Entre otras.





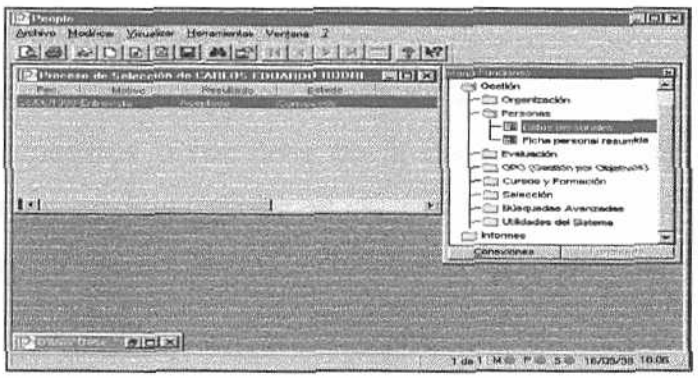
3.3. Proceso de Selección

La ventana "Proceso de Selección" es una ventana personalizada, ya que a partir de una determinada persona es posible visualizar la gestión del proceso de selección de la persona en cuestión. Esta tabla puede ser activada desde diferentes opciones de la carpeta de Gestión y Planificación ubicada en el menú principal, entre tales opciones podemos mencionar las solicitudes de empleo, la ventana de datos descriptivos de una persona, las búsquedas avanzadas de personas, entre otras.

La función principal de esta ventana consiste en registrar los eventos o fases del proceso de selección de la organización que el individuo va superando. Los campos de esta tabla se alimentan de todos aquellos registros ingresados previamente en la tabla Fases/Resultados/Estados descrita en el punto 1.1.

De igual forma, los estados de la tabla "proceso de selección" pueden ser actualizados automáticamente por las distintas funciones del proceso o de forma manual por parte del usuario.

La ventana "proceso de selección" permite registrar para cada fase o evento del proceso de selección ingresado, la fecha de referencia o de ocurrencia del evento, además de resultado o estado de dicha fase, y de un campo de Notas donde el usuario puede ingresar cualquier información adicional para cada registro.



3.4. Solicitudes Internas de Contratación

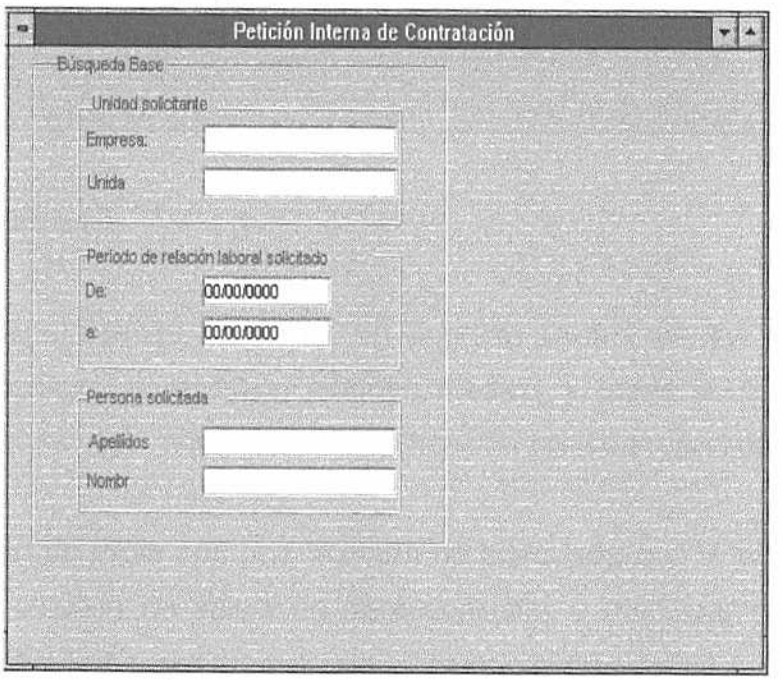
La ventana permite registrar todas aquellas solicitudes de contratación que una determinada unidad organizativa envía al Departamento o Gerencia encargada de la selección del nuevo personal con el objeto de iniciar un proceso de ingreso de un nuevo individuo para la cobertura de una vacante.

El sistema Cèzanne People ha diseñado la estructura de su módulo de selección de forma tal que las tablas y ventanas pueden ser utilizadas de la manera más conveniente para la organización. Por ejemplo, la ventana de "Solicitudes Internas de Contratación", puede ser utilizada para informarle al Departamento de Selección la existencia de una determinada vacante o ser utilizada por la unidad solicitante para notificar al Departamento de Selección cual ha sido la persona seleccionada de la lista de candidatos recibida.

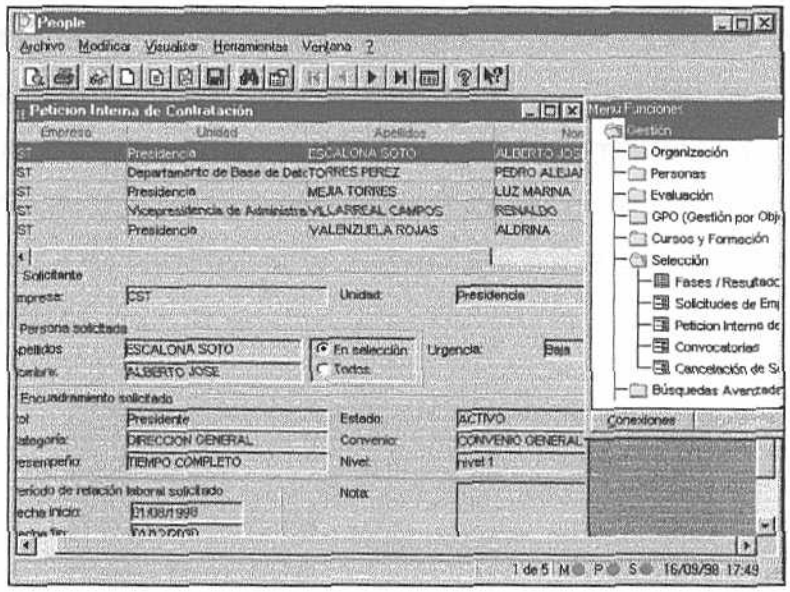
La opción se inicia con una ventana de búsqueda que le permite al usuario definir distintos criterios de selección de una determinada petición que le interese consultar o modificar. Entre estos parámetros que el usuario puede definir para la consulta de las solicitudes de empleo se encuentran:

- La empresa y/o unidad organizativa que ha formulado la solicitud. Este campo admite hacer una búsqueda de una o más empresa o unidades por medio del uso del operador OR.
- La fecha de inicio y fecha de fin de la relación laboral solicitada.
- Los apellidos o nombres de la persona solicitada para su contratación, donde es posible utilizar el % como comodín para seleccionar a todas aquellas personas cuyo apellido o nombre comienza con un mismo grupo de letras.

Los resultados de la búsqueda son presentados en la ventana de gestión, la cual presenta la información detallada de todas aquellas peticiones que cumplen con las condiciones de selección previamente definidas. En el caso de que el usuario no desee consultar o modificar una petición interna de contratación ya creada, sino por el contrario ingresar una nueva, solo debe activar la opción "nuevo registro" desde el menú principal y automáticamente se genera la pantalla con los campos en blanco para dicho ingreso.



Por su parte, la ventana "Petición Interna de Contratación" está conformada por un conjunto de campos destinados para los datos de la empresa, la unidad que hace la solicitud y la urgencia de la misma, así como la información referente al puesto vacante, el tipo de relación laboral requerida y el período de cobertura solicitado, unido a una sección que permite sugerir o indicar al posible candidato para la cobertura de la vacante notificada.



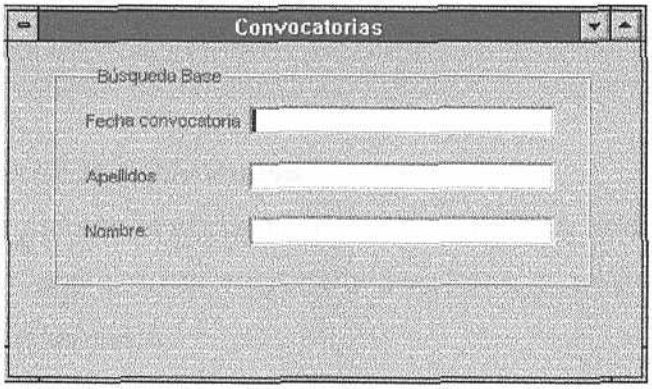
3.5. Convocatorias

La ventana permite mantener un riguroso control de las convocatorias a pruebas psicotécnicas, entrevistas, examen médico, y todos aquellos eventos del proceso de selección que requieran una notificación previa al candidato.

La opción se inicia con una ventana de búsqueda que le permite al usuario definir distintos criterios de selección para consultar o modificar una determinada convocatoria. Entre estos parámetros que el usuario puede definir para la consulta de las distintas convocatorias se encuentran:

- La fecha de referencia de la convocatoria: donde es posible indicar una fecha exacta, o bien un determinado período (fecha1 TO fecha2), o un rango con extremo superior (< fecha1), o bien un rango con extremo inferior (> fecha2).
- Los apellidos o nombres de la persona convocada: donde es posible utilizar el (%) como comodín para seleccionar a todas aquellas personas cuyo apellido o nombre comienza con un mismo grupo de letras.

Los resultados de la búsqueda son reflejados en la ventana de gestión, que presenta la información detallada de todas aquellas convocatorias que cumplen con las condiciones de selección previamente definidas. En caso de que el usuario no desee consultar o modificar una petición interna de contratación ya creada, sino por el contrario ingresar una nueva, solo debe activar la opción de "nuevo registro" desde el menú principal y automáticamente se genera la pantalla con los campos en blanco para dicho ingreso.



La ventana "convocatorias" está compuesta por una serie de campos, entre los cuales podemos encontrar: la fecha de realización de la convocatoria, los apellidos y nombres de la persona convocada, el resultado de la convocatoria; donde es posible indicar valores como ubicado, no ubicado, aceptada y/o rechazada, entre otros.

Estos campos o registros pueden alimentarse directamente desde la ventana añadiendo una nueva línea con la opción del menú, y esto alimenta automáticamente el proceso de selección personal del individuo escogido, o pueden alimentarse a través de la ventana "proceso de selección" de una determinada persona a la cual se le ingrese alguno de los eventos que requieren convocatoria, lo que actualiza de forma automática la ventana de "Convocatorias".

Convocatorias

Fecha propuesta de convocatoria: 25/08/1999 Condiciones de selección

Fec.	1° Apellido	2° apellido	Nombre	Resultado	Estado	Nota
14/04/1999	AQUINO	LOVERA	MONIKA	Aceptada	Convocado	Viene el lu
30/03/1999	ARGUELLO	MENDEZ	ANIBAL	Realizada	Convocado	Convocad
14/04/1999	ARGUELLO	MENDEZ	ANIBAL			
14/03/1999	ARGUELLO	MENDEZ	ANIBAL	Realizada	Convocado	Convocad
19/03/1999	ARGUELLO	MENDEZ	ANIBAL	Realizada	Convocado	Convocad
09/03/1999	ARGUELLO	MENDEZ	ANIBAL	Realizada	Convocado	Convocad
23/02/1999	RODRIGUEZ	VALERA	INDIRA	Aceptada	Convocado	Convocad
17/02/1999	RODRIGUEZ	VALERA	INDIRA	Aceptada	Convocado	Convocad
14/04/1999	RODRIGUEZ	VALERA	INDIRA			

3.6. Cancelación de las solicitudes

La ventana permite la eliminación o cancelación de todas aquellas solicitudes de empleo que la organización considere obsoletas o aquellas que ya no desee mantener en la base de datos.

La opción se inicia con una ventana de búsqueda que le permite al usuario definir distintos criterios de selección de una determinada solicitud que le interese consultar o modificar. Entre estos parámetros que el usuario puede definir para la consulta de las solicitudes de empleo se encuentran:

- La fecha de referencia de la solicitud: donde es posible indicar una fecha exacta, o bien un determinado período (fecha1 TO fecha2), o un rango con extremo superior (< fecha1), o bien un rango con extremo inferior (> fecha2).

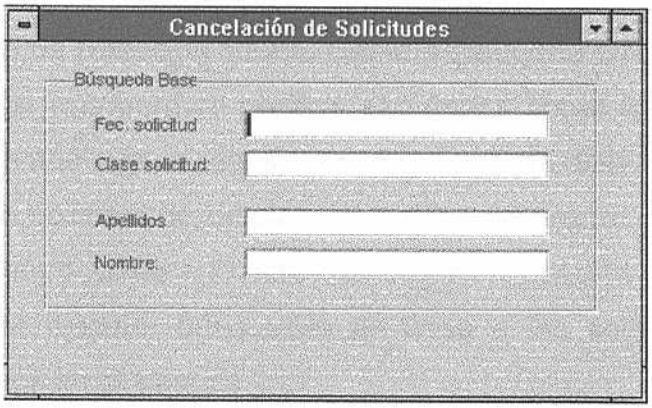
- La clase de la solicitud: donde podrían manejarse conceptos que especifiquen las fuentes de reclutamiento o el motivo de presentación del candidato. Por ejemplo: candidato espontaneo, agencia de empleo, aviso de prensa, etc. Este campo admite hacer una búsqueda de una o más clases de solicitudes por medio del uso del operador OR.

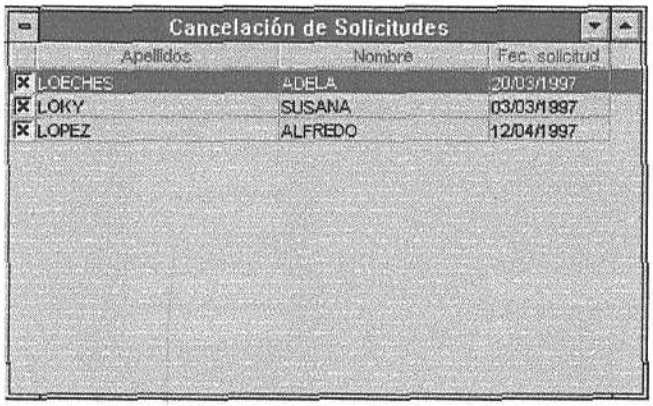
- Los apellidos o nombres: donde es posible utilizar el % como comodín para seleccionar a todas aquellas personas cuyo apellido o nombre comienza con un mismo grupo de letras.

Los resultados de la búsqueda son reflejados en la ventana de gestión, que presenta la información detallada de las solicitudes de todas aquellas personas que cumplen con las condiciones de selección previamente definidas, o de todas las solicitudes, de no haberse definido ningún parámetro de búsqueda.

Las solicitudes a eliminar se individualizan mediante una marca de chequeo, el borrado de la marca de chequeo que se encuentra al lado izquierdo de cada solicitud, implica la renuncia a la eliminación de la misma. Por medio del icono GUARDAR ubicado en el menú, se activa la función de cancelación de todas aquellas solicitudes que mantengan la marca de chequeo y con ella, los datos de las personas en cuestión.

La ventana "Cancelación de Solicitudes" está conformada por un campo destinado para la marca de chequeo, que indica la eliminación de la solicitud, un campo para los apellidos y nombres de la persona, y otro para la fecha de referencia de a solicitud.



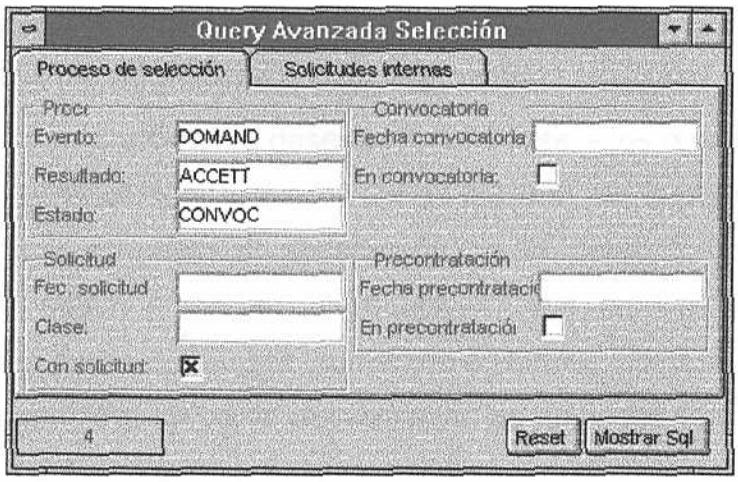


3.7. Búsquedas Avanzadas en Selección

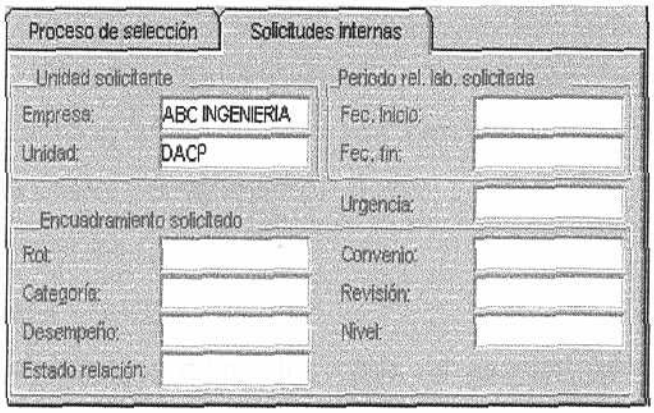
Búsqueda avanzada - Personas - Selección

Las Búsquedas Avanzadas es una opción que permite combinar cualquier tipo de requerimiento o parámetro de búsqueda y generar un resultado inmediato de todas aquellas personas encontradas en la base de datos que cumplan con dichos criterios. Esto puede señalarse como uno de los aportes más importantes de los Sistemas de Información Integrados, puesto que facilita el flujo de la información, agilizando el proceso de toma de decisiones.

En lo que se refiere al proceso de selección, estas búsquedas avanzadas, son de gran utilidad al momento de seleccionar los candidatos potenciales para la cobertura de un determinado cargo, en base a los requerimientos del puesto. De igual forma, el módulo de selección cuenta con una categoría completa dentro de las búsquedas avanzadas, que permite generar resultados sobre las personas que se encuentran en diferentes status dentro del proceso de selección, o con una determinada clase de solicitud de empleo (por aviso de prensa, referido, etc.) para determinada fecha, entre otros. El sistema organiza en una ficha un grupo de campos que permiten ejecutar búsquedas en base a las solicitudes internas de contratación registradas en el sistema.



Ficha Solicitudes internas



4. Módulo de Evaluación: Este módulo, como ya señalemos anteriormente, considera los aspectos fundamentales referidos a los procesos de evaluación utilizados por una organización en un sistema de gestión de recursos humanos, y representa una herramienta que facilita el desarrollo del proceso de evaluación de los empleados.

El módulo de evaluación comprende las siguientes funcionalidades:

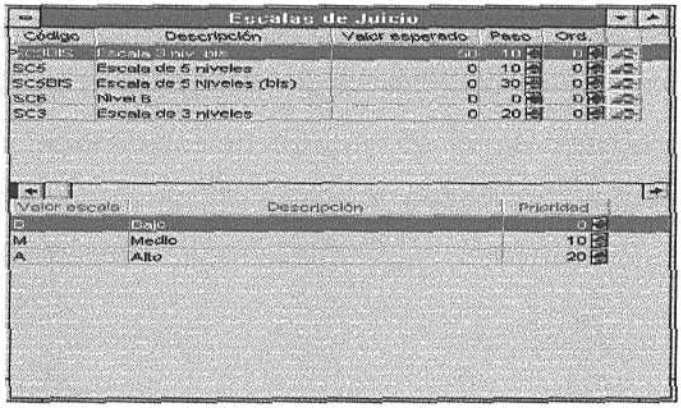
- **Valoración del rol** cuya finalidad es constituir una base de juicio de la importancia del rol para la definición y aplicación de la política retributiva.

➢ **Evaluación de las personas** que se divide en Evaluación del Desempeño y Evaluación del Potencial. Ambas expresan un juicio sobre la persona. La evaluación del desempeño, en base a los requisitos prefijados y valores esperados característicos del rol cubierto por la persona, calcula una puntuación y contrasta el desempeño de la persona contra los niveles esperados según el cargo que ocupa, lo que representa un importante criterio para poder determinar aumentos salariales y/o cambios de categoría de la persona. Por su parte, la evaluación de potencial permite determinar la posibilidad del empleado para desempeñarse en otros roles.

A continuación se presenta la secuencia del conjunto de tablas y ventanas que conforman el módulo de Evaluación del Sistema de Información Integrado: Cèzanne People, acompañadas de una breve descripción que permita una mayor comprensión de su utilidad y funcionalidad. Todas las tablas presentadas a continuación están ubicadas en la carpeta de Gestión y Planificación en el menú principal y dentro de la opción "Evaluación".

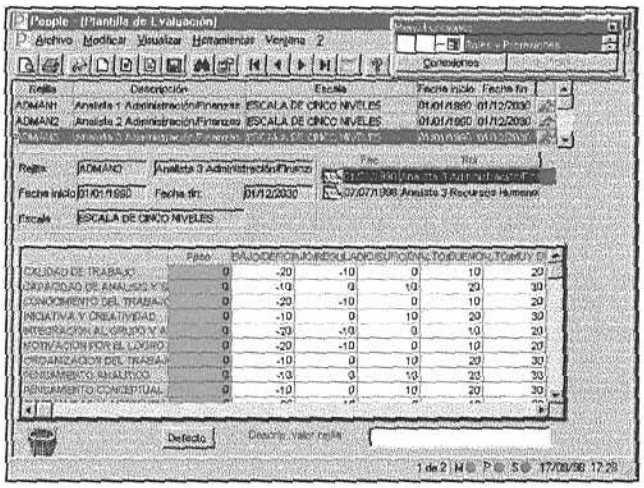
4.1. Escalas de juicio

La ventana registra los diferentes tipos de escalas de niveles que pueden ser utilizadas en una evaluación (Por ejemplo una escala de tres niveles con las escalas alto, medio, bajo). Las escalas de juicio registradas en esta ventana serán utilizadas para crear el instrumento o rejilla de evaluación a aplicar.



4.2. Plantillas o Rejillas de Evaluación

En esta ventana se ingresa el instrumento utilizado por la empresa para la evaluación de sus empleados. En ella es posible registrar los factores o requisitos que integran la plantilla o plantillas a utilizar, a la cual le es asociada una determinada escala de juicio previamente definida. Es igualmente posible registrar los valores o niveles esperados de desempeño según los cargos de la organización que van a ser evaluados.



4.3. Rangos de puntuación

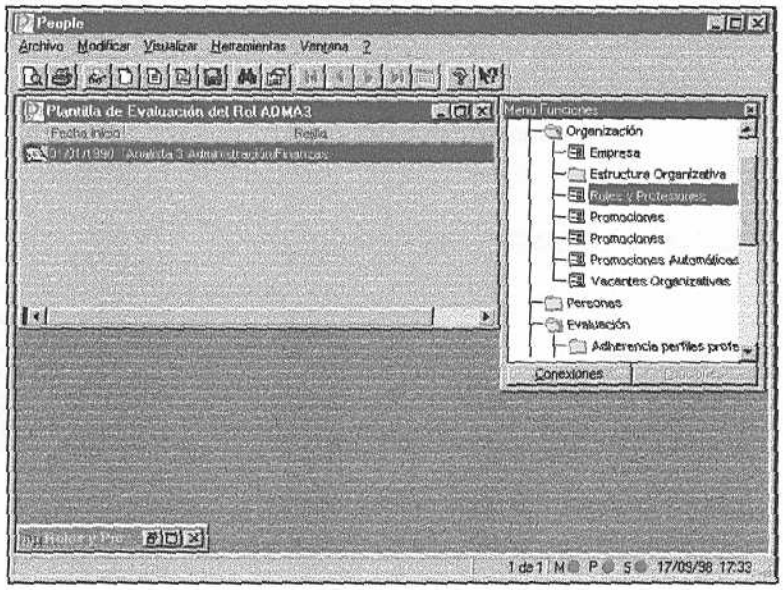
Los rangos de puntuación expresan de manera descriptiva la puntuación numérica alcanzada por la persona en la Evaluación del Desempeño, es decir, al calcular el resultado de la evaluación de desempeño de un determinado empleado, los rangos de puntuación permiten agrupar de forma descriptiva la actuación del evaluado, por ejemplo, desempeño estándar, desempeño superior, desempeño por debajo de los esperado, etc.

Rangos de Puntuación

Código	Descripción	Porc. máximo	Ordenar
F-50	Rango lejano inferior	-50,0	0
F-30	Rango distante inferior	-30,0	10
F-10	Rango adecuado inferior	-10,0	20
F10	Rango idóneo	10,0	30
F30	Rango adecuado superior	30,0	40
F50	Rango lejano superior	50,0	50
F100	Rango desempeño máximo	100,0	60

4.4. Plantillas de evaluación del rol

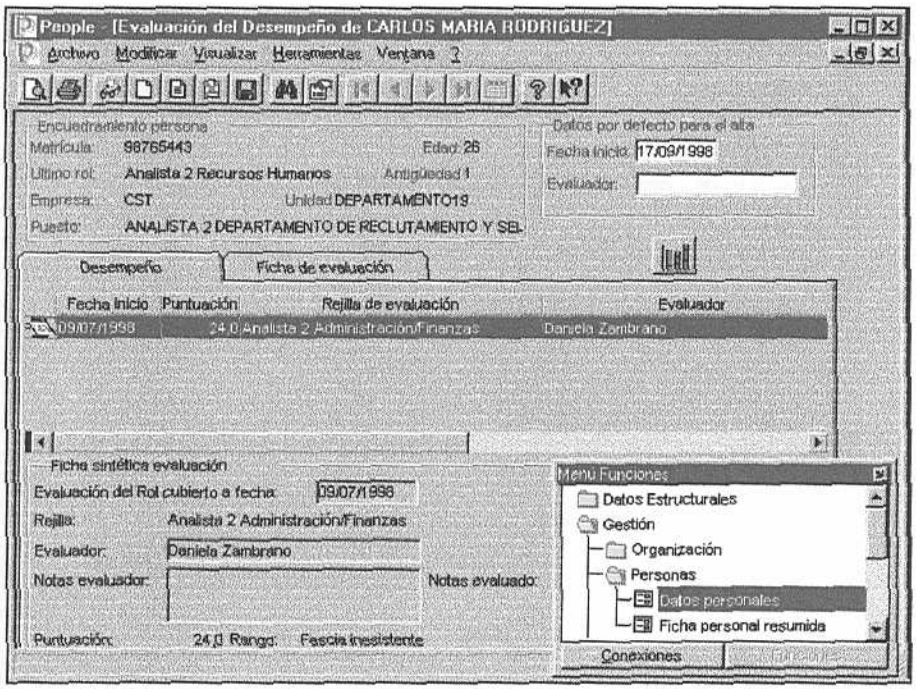
La ventana de "Plantillas de evaluación del rol" permite mantener un registro histórico de las diferentes rejillas de evaluación que han sido asociadas al rol, señalando los períodos de tiempo en que los ocupantes del rol en cuestión fueron evaluados con las diferentes rejillas asociadas. De la misma manera, esta información puede ser visualizada de forma separada en la ventana de gestión de las plantillas de evaluación.



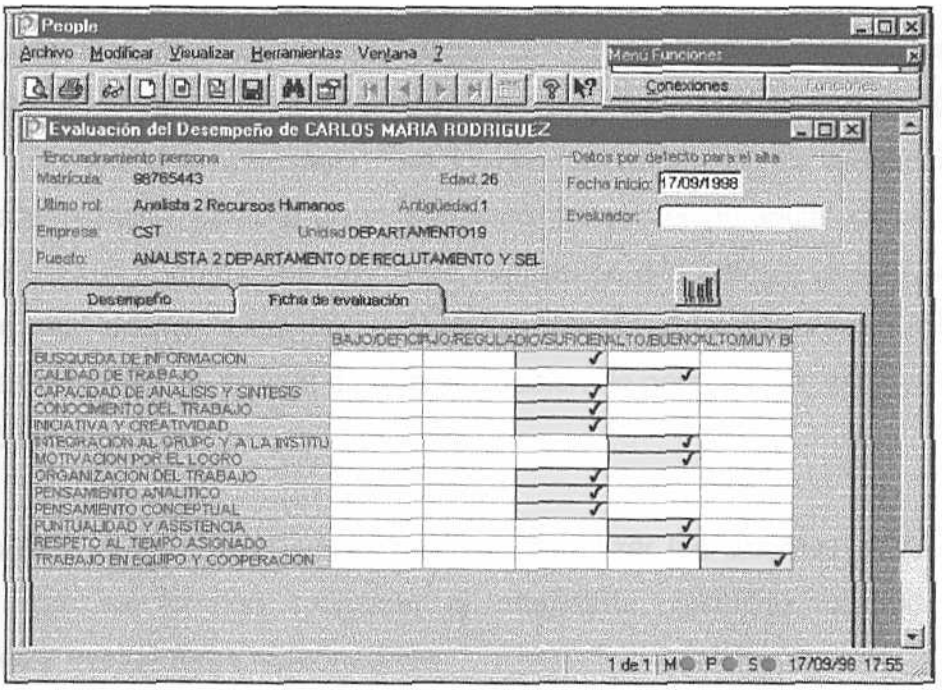
4.5. Evaluación del Desempeño

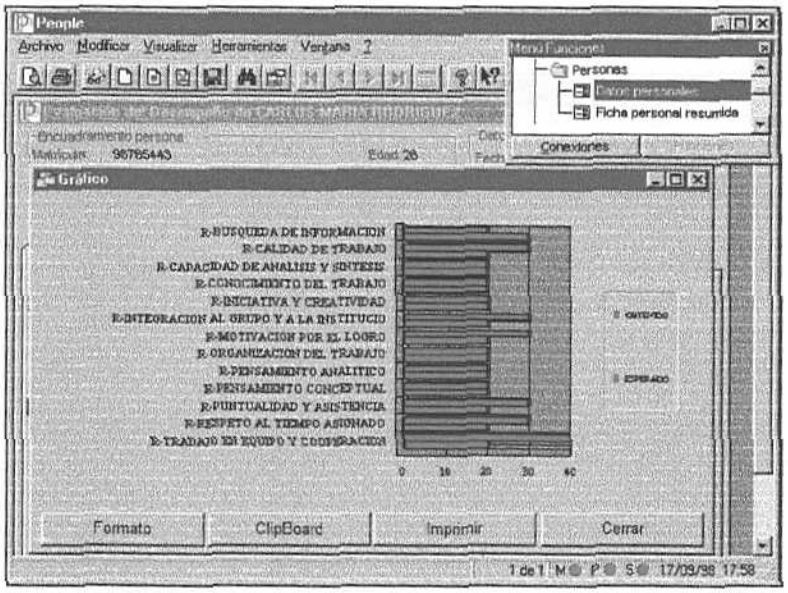
La ventana de "evaluación de desempeño", es donde se registra propiamente la evaluación del empleado. Es una ventana personalizada, es decir, relacionada directamente al empleado evaluado, por lo que en ella es posible visualizar las distintas evaluaciones que se le han realizado a la persona en cuestión, acompañadas de sus respectivos resultados, plantillas utilizadas y evaluadores responsables.

La ventana mantiene un control estricto sobre la rejilla utilizada para la evaluación del empleado, con lo que no permite que dicha evaluación se realice sobre una plantilla diferente a la que ha sido asociada al cargo para el período de evaluación en cuestión.



Ficha de Evaluación

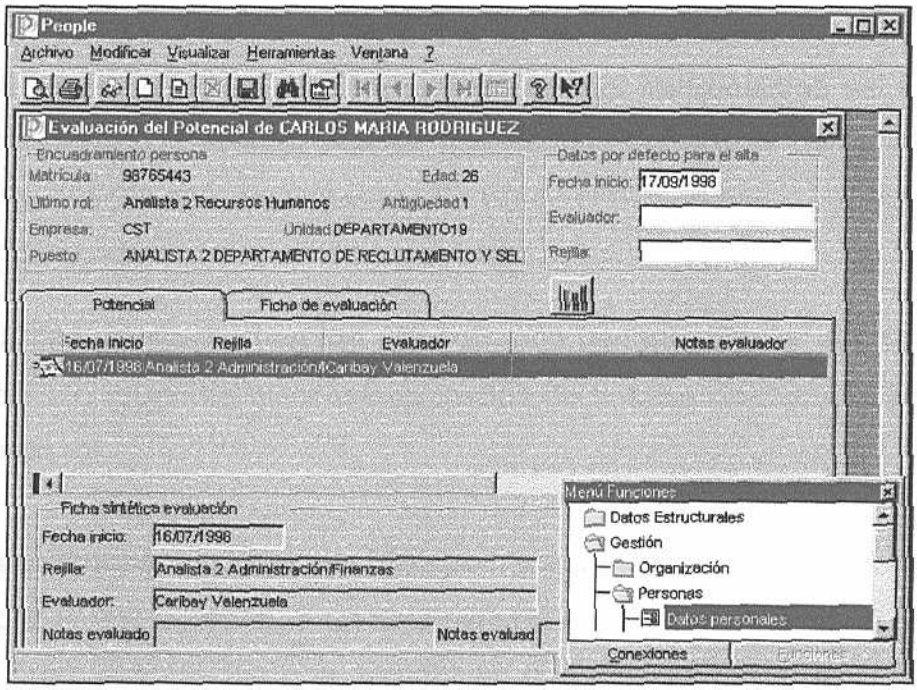




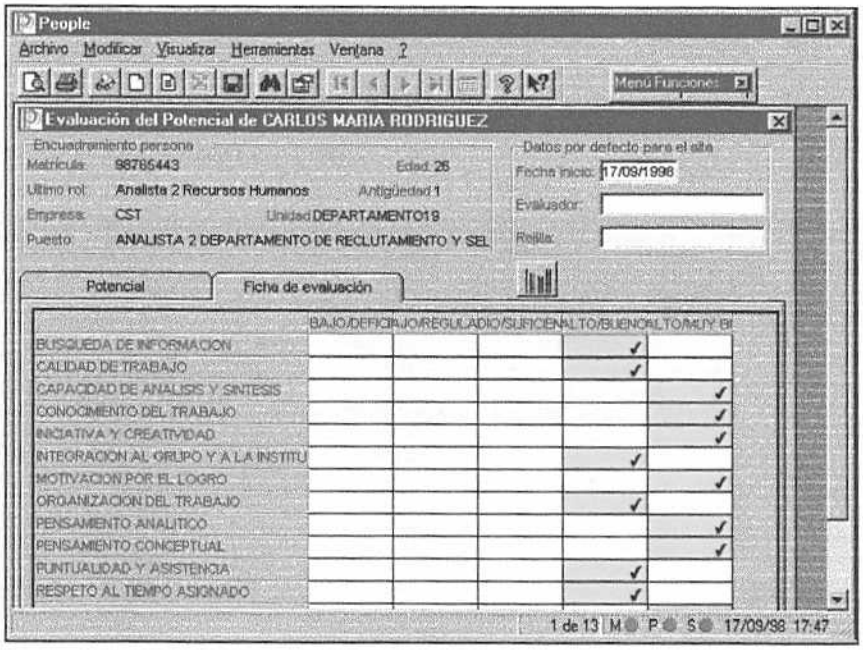
4.6. Evaluación del potencial

La ventana de evaluación del potencial, es muy similar a la de evaluación de desempeño, la diferencia principal entre estas dos opciones es que la evaluación del potencial no limita al evaluador en lo que se refiere a la utilización de una determinada plantilla, basada en el supuesto de que el potencial de un empleado puede ser calculado en base a rejillas de evaluación diferentes a la asociada al rol o cargo que éste ocupa. Otra diferencia que presenta esta ventana en relación a la descrita en el punto 1.5, es que en una evaluación de potencial no se calcula ninguna puntuación numérica.

En esta ventana también es posible visualizar las distintas evaluaciones de potencial que se le han realizado al empleado, plantillas utilizadas, niveles alcanzados y evaluadores responsables.



Ficha de Evaluación



4.7. Adherencia perfiles profesionales

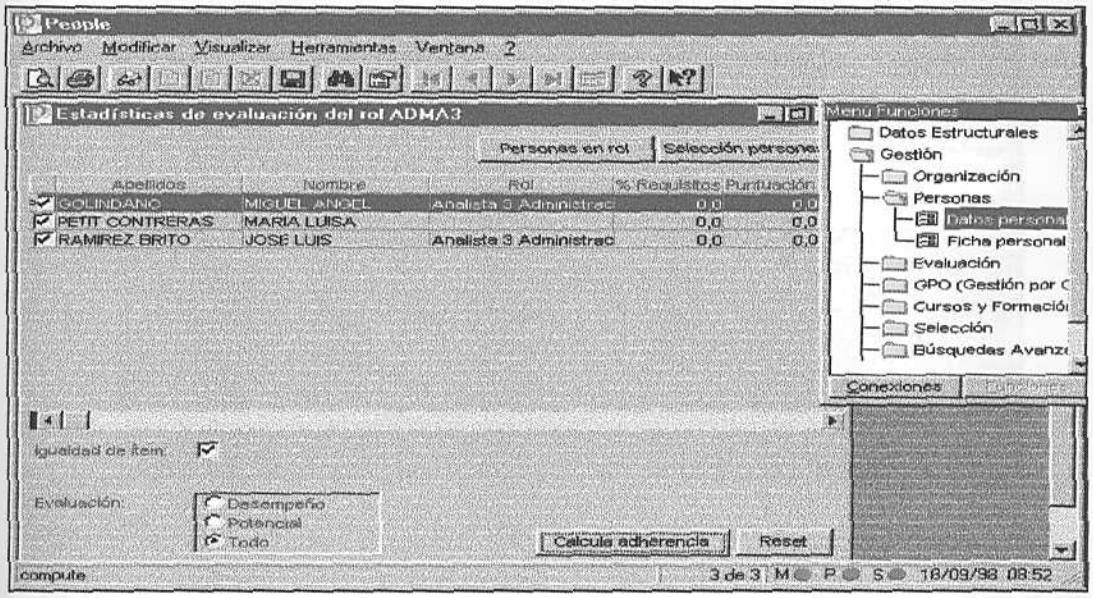
La adherencia a perfiles profesionales es una funcionalidad del sistema de información integrado: Cèzanne People, que permite calcular el porcentaje en que un empleado cumple con los requisitos de un determinado cargo, de dos maneras diferentes, distribuidas en dos tipos de ventanas:

* **Las Estadísticas de Evaluación por rol:** que permite calcular la adherencia de un empleado o grupo de ellos seleccionados de la base de datos, a partir de un determinado rol.

* **Las Estadísticas de Evaluación por persona:** que permite calcular la adherencia de una persona a un determinado rol o grupo de ellos. La diferencia principal entre esta opción y la anterior es que en ésta última la adherencia se calcula a partir del empleado y no del rol.

El resultado de la adherencia para ambas ventanas se presenta de la siguiente forma: Se utiliza un color diferente para evidenciar las personas con el 100% de requisitos cubiertos.

Estadísticas de Evaluación por Rol



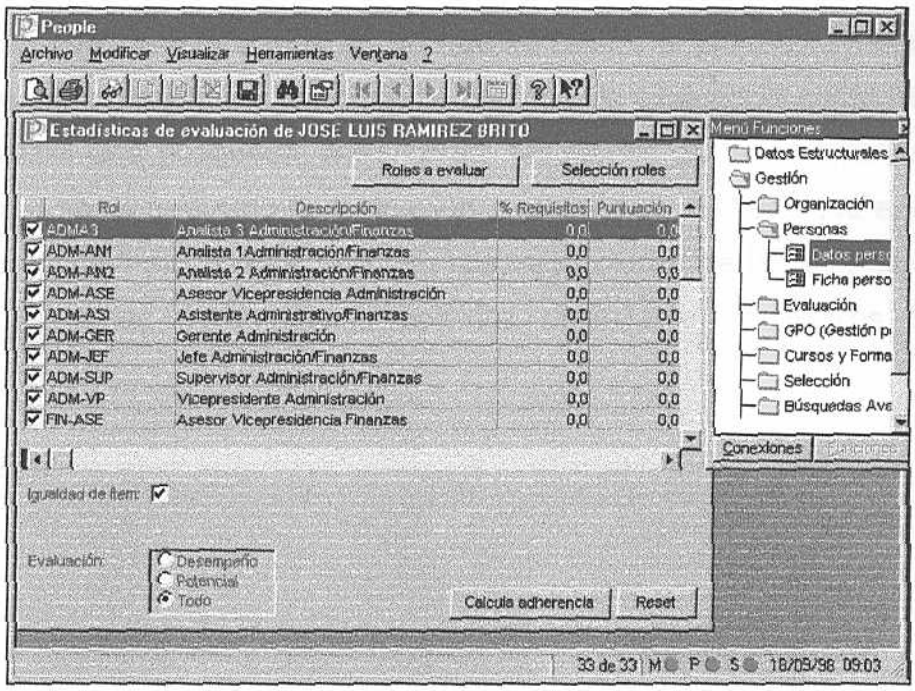
El botón "**Personas en rol**" permite activar la función de búsqueda de las personas que desempeñan el rol definido en el campo de búsqueda. Muestra las personas que en la fecha actual desempeñan el rol seleccionado y la puntuación de evaluación obtenida respecto al rol solicitado.

El botón "**Selección personas**" permite activar la función de búsqueda avanzada de aquellas personas a quienes se les desee calcular la adherencia.

El botón "**Calcula adherencia**" permite elaborar este cálculo para las personas seleccionadas.

El botón "**Reset**" permite anular todas las operaciones efectuadas.

Estadísticas de Evaluación por Persona



El botón "**Roles a evaluar**" permite activar la función de búsqueda de los roles para los cuales existe una plantilla de evaluación asociada.

El botón "**Selección roles**" permite activar la función de búsqueda avanzada de los roles sobre los cuales se desee calcular la adherencia.

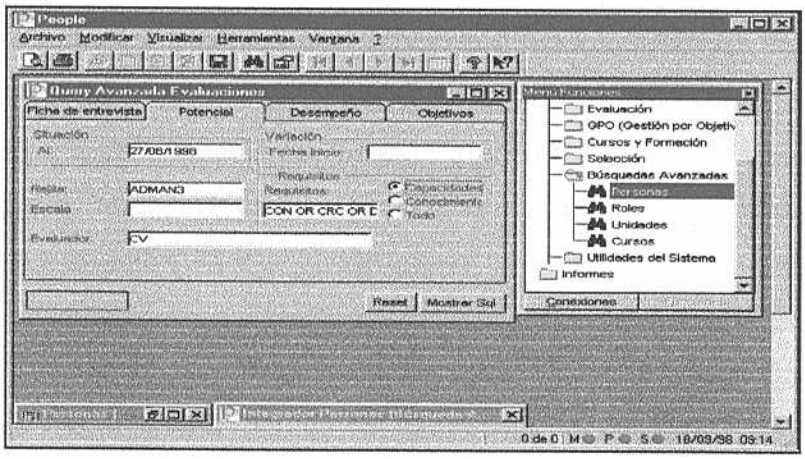
El botón "**Calcula adherencia**" permite elaborar este cálculo para las personas seleccionadas.

El botón "**Reset**" permite anular todas las operaciones efectuadas.

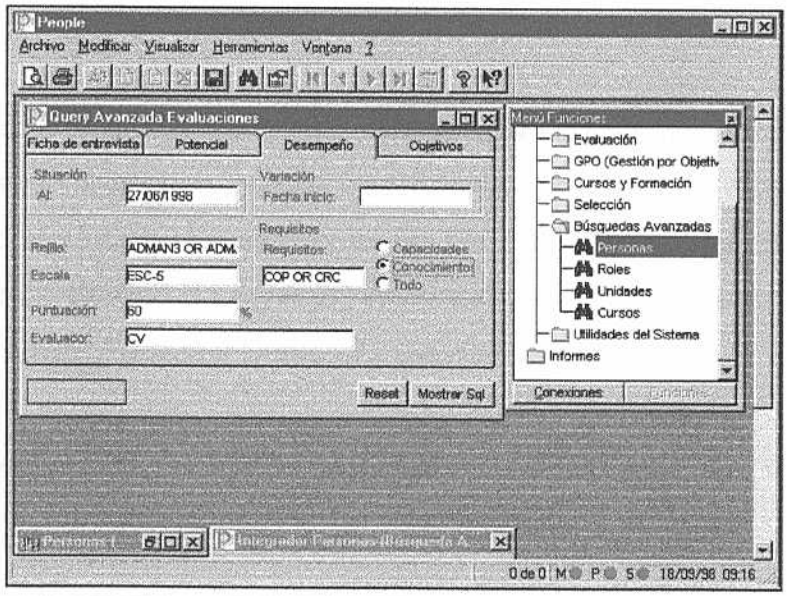
4.8. Búsqueda Avanzada de Evaluación

Las Búsquedas Avanzadas en lo que se refiere al proceso de evaluación, dedica una ventana completa a los distintos criterios de evaluación sobre los cuales se puede realizar una búsqueda, tales como: resultados de la evaluación, rejillas sobre las cuales se ha realizado la evaluación, evaluadores, fechas de la evaluación, rangos de puntuación alcanzados, etc. El resultado extrae de la base de datos la lista de las personas que cumplan con los criterios o parámetros definidos previamente.

Ficha Potencial



Ficha Desempeño



II. BANESCO ORGANIZACIÓN FINANCIERA

El nacimiento de Banesco Organización Financiera, se remonta a mediados de la década de los ochenta, con la adquisición de un Puesto en la Bolsa de Valores de Caracas, producto de una visión de oportunidades, antes del explosivo crecimiento experimentado por el Mercado de Capitales venezolanos durante los años siguientes.

A partir de allí, se constituye la primera empresa del Grupo, Banesco Casa de Bolsa, representando una nueva perspectiva de proyección hacia el sistema financiero, más actual y dinámica que la banca y sus instituciones tradicionales.

El proyecto de constituir un Grupo Financiero se lleva a cabo a principios de los años noventa, mediante la compra de un grupo de empresas que luego del cambio de denominación se identifican como: Banesco Banco Universal, Banesco Banco Hipotecario, Banesco Fondo de Activos Líquidos y Banesco Arrendamiento Financiero, así como la constitución de Banesco Fondo Mutual, Banesco Sociedad Administradora de Fondos Mutuales, Banesco Sociedad Financiera, Banesco Seguros, Banesco Banco Internacional Puerto Rico y Panamá y Banesco Mercado de Capitales.

Banesco Organización Financiera es una sólida empresa cuya misión es ser una organización financiera integral, reconocida por su ética y rentabilidad, dedicada a la venta de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, a través de la excelencia en calidad de servicio, innovación y avanzada tecnología, líder en los sectores Personas, Familia y Comercio. (www.banesco.com)

La visión de Banesco Organización Financiera es establecer nuevos negocios en el momento oportuno. Su compromiso es dedicarse con exclusividad al

éxito de la Organización. Valora la excelencia en servicio por lo cual se orienta hacia sus clientes con el objetivo de superar continuamente sus expectativas. Esta organización posee altos valores éticos que garantizan que sus clientes y sus transacciones siempre estarán protegidas. La meritocracia que prevalece en la compañía es una garantía de que en la organización sólo tengan cabida los mejores, otorgando además la autonomía necesaria para aprovechar al máximo las potencialidades de sus empleados en beneficio del cliente y de la organización. Propiciando el trabajo en equipo y la cooperación como la mejor forma tener éxito. Busca igualmente el mejoramiento continuo para lograr el liderazgo, el cual es ejercido sólo por los mejores. (www.banesco.com)

El Grupo está integrado por once empresas entre las cuales podemos mencionar:

Banesco Banco Universal: nace para fortalecer la oferta, integrada a través de la red de agencias, de los productos y servicios de estas empresas, más los de Banca Hipotecaria y Banca de Inversión, para beneficio y comodidad de nuestros clientes.

Banesco Banco Hipotecario: Se orienta en primer lugar, hacia la identificación de oportunidades de inversión y asociación en proyectos inmobiliarios. Por otra parte, atiende todo lo relacionado con el financiamiento para la construcción y adquisición de viviendas e inmuebles.

Banesco Casa de Bolsa: Esta empresa pone a su disposición Ejecutivos, quienes pueden atenderlo en áreas como compra venta de títulos valores, compra-venta de títulos de renta variable, negociaciones en los mercados internacionales y diseños a la medida de portafolios de inversiones.

Banesco Inmuebles y Valores: es una empresa que tiene como objetivo principal realizar inversiones en el sector inmobiliario.

Banesco Renta Fija, Entidad de Inversión Colectiva, Fondo Mutual de Capital Abierto: Ofrecen a sus Clientes, servicios y asesoría especializados en la

negociación de Títulos Valores nacionales o extranjeros, así como productos de Inversión.

Banesco Renta Variable, Entidad de Inversión Colectiva, Fondo Mutual de Capital Abierto: La política de Inversión de este fondo es la de canalizar su dinero hacia la inversión en acciones inscritas en las Bolsas de Valores.

Banesco Sociedad Administradora de Entidades de Inversión Colectiva: Esta Entidad tiene la capacidad de dirigir flujos importantes de recursos de pequeños y medianos inversionistas hacia el Mercado de Capitales.

Banesco Banco Internacional Puerto Rico U.S.A. y Banesco Banco Internacional Panamá: Este sector de negocios se ofrece como el vehículo para canalizar inversionistas nacionales hacia el mercado de inversión en el exterior, así como asesorar a personas y empresas en el exterior, interesadas en realizar operaciones en Venezuela.

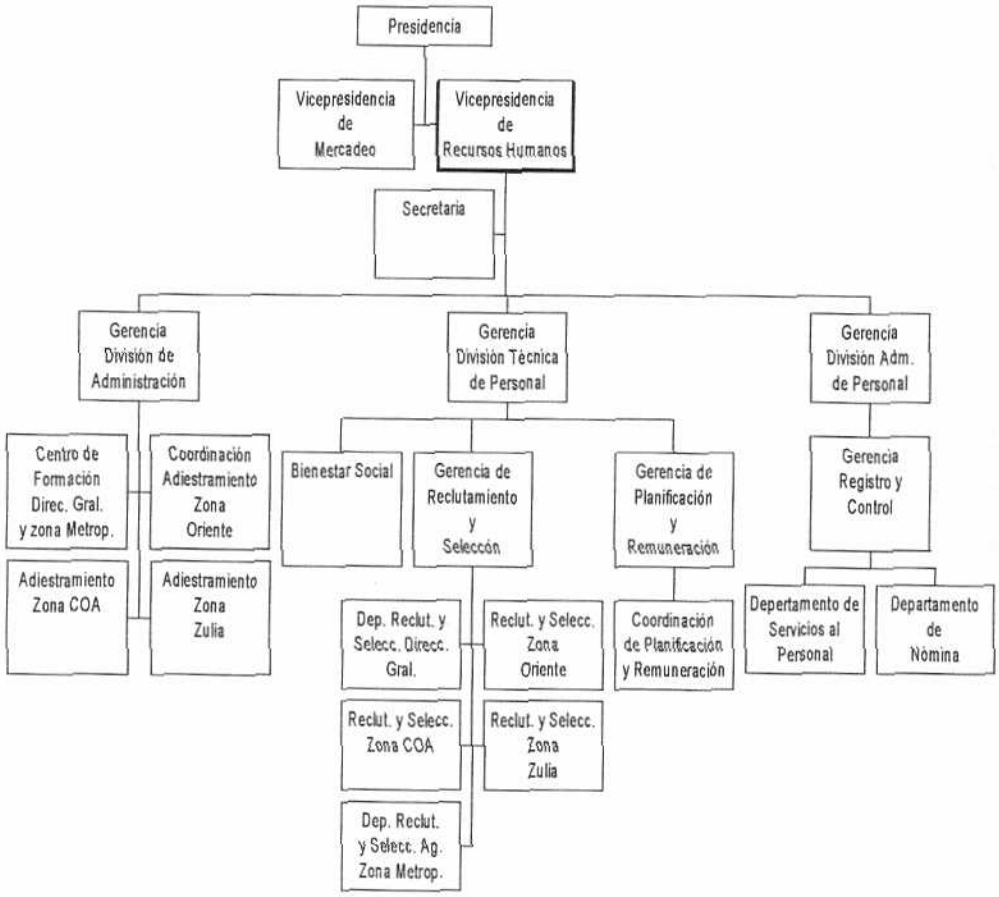
Banesco Seguros: Ofrece a los Clientes todos los Servicios de Pólizas, planes y programas destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Banesco Tarjetas de Crédito: Ofrece a sus Clientes las tarjetas de Crédito como instrumentos de pago y crédito al consumo de bienes y servicios.

Caja Familia: Está dirigida a la atención de la clase media con un esquema único e innovador en Venezuela. Está dedicada a facilitar el acceso al crédito y productos financieros.

A continuación presentamos el organigrama de la Vicepresidencia de Recursos Humanos en Banesco Organización Financiera, con el fin de orientar al lector en la estructura de la empresa, facilitando de este modo la compresión de los procesos de Selección y Evaluación.

Organigrama de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Banesco Organización Financiera



MARCO METODOLÓGICO

I. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para la definición del tipo y diseño de nuestra investigación, nos hemos basado principalmente en los planteamientos de los autores María de los Angeles Cea D'Ancona (1996) en su libro Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social, y Hernández y otros (1991) en su libro Metodología de la Investigación.

La autora Cea D'Ancona (1996) afirma que los tipos de investigación establecidos por expertos, a saber: exploratorios, descriptivos, explicativos y predictivos, así como el modelo evaluativo por ella planteado, no deben ser tratados como modalidades excluyentes. Una misma investigación puede incluir objetivos de diverso rango, en consonancia con las distintas fases en su desarrollo. En estos casos se estaría ante tipos de investigación complejos.

Según Hernández y otros (1991), los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver, a diferencia de los estudios correlacionales los cuales miden el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Por su parte, según Cea D'Ancona (1996), el tipo de investigación evaluativa consiste en la aplicación de procedimientos de investigación (estrategias-técnicas), de manera sistemática y rigurosa. Con ello se pretende alcanzar conclusiones (válidas y fiables) sobre la efectividad del programa (o conjunto de actividades específicas) cuya actuación se evalúa.

Tomando en cuenta los argumentos de los autores ya mencionados, podríamos entonces ubicar nuestra investigación dentro de una compleja clasificación de tipo descriptivo con propósito evaluativo.

Finalmente, dado que en nuestro estudio los datos y variables no fueron manipulados a fin de variar intencionalmente los resultados, sino que por el contrario fueron simplemente observados y analizados tal y como se presentaban en su contexto, nuestro diseño de investigación fue de tipo no experimental. Por otra parte, las variables fueron medidas en un determinado momento, lo que hizo que nuestro estudio fuera de tipo transeccional descriptivo. Hernández y otros (1991) definen este diseño de investigación como aquel diseño donde se recolectan los datos en un solo momento y que tiene como objetivo indagar la incidencia en que se manifiestan una o más variables.

II. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para la elaboración de nuestro estudio fue necesario plantearnos una estrategia metodológica que nos permitiera definir la manera de desarrollar la investigación con miras al alcance de los objetivos planteados.

En primer lugar, fue imprescindible realizar una revisión y recolección de la literatura acerca de los Sistemas de Información Gerencial y los Sistemas de Información Integrados de Recursos Humanos, así como de los procesos de selección y evaluación, además de presentar el enfoque de eficiencia en el que basamos nuestra investigación. Una vez definido el objetivo de estudio y realizada dicha recolección se procedió a seleccionar la información que formaría parte de nuestro marco teórico.

Para la realización de nuestra investigación, utilizamos como unidad de estudio a Banesco Organización Financiera, puesto que en dicha empresa se implantó un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos: Cèzanne People. La utilización para nuestra investigación, del Sistema Cèzanne People y de Banesco Organización Financiera como unidad de estudio, se basó principalmente, en el hecho de que Gruppo Formula de Venezuela, que es la empresa distribuidora del software en el país, nos brindó la oportunidad de desarrollar nuestra investigación en uno de sus proyectos, es decir, Banesco Organización Financiera. El proyecto de implantación de este sistema se inició en Enero de 1999, alcanzando la fase de producción a principios de Julio del mismo año.

Seguidamente, se hizo necesario delimitar el concepto de eficiencia considerado para nuestro estudio. El término eficiencia será entendido desde dos perspectivas diferentes. En primer lugar, se entenderá por eficiencia el valor que agrega la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos a los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal, en cuanto al beneficio(*) que dicha implantación aporta al conjunto de fases o etapas que integran cada uno de los mencionados procesos. Y en segundo lugar, eficiencia será comprendida como el valor que agrega la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos a los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal, en cuanto a la óptima utilización de los recursos empleados para el logro de los resultados esperados en ambos procesos, a saber, tiempo de respuesta, horas hombre requeridas, distribución del espacio físico y mobiliario utilizado, variación en los equipos requeridos y el material de oficina empleado.

Para la recolección de la información pertinente a la medición de ambas dimensiones del término eficiencia, utilizamos, en el primer caso un análisis de los

(*) Este beneficio será entendido a efectos de nuestro estudio, como la mejora en el procesamiento de información y producción de resultados que implica la automatización de las tareas y actividades que conforman los procesos de selección y evaluación de personal.

procesos de Selección y Evaluación de Personal antes y después de la implantación del software Cèzanne People. Y en segundo lugar, para medir la eficiencia de los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal, en lo referente a los recursos utilizados para la consecución de los resultados, planteamos dos variables que fueron medidas a través de un cuestionario.

Consideramos importante realizar un análisis de procesos con el fin de describir la forma en que se llevaban a cabo la Selección y Evaluación de Personal en nuestra unidad de estudio antes y después de la implantación del Sistema de Información Cèzanne People. Este análisis de procesos nos permitió distinguir la situación inicial de la situación final, en lo referente a la variación de las actividades, herramientas y recursos participantes en cada proceso. Para la conceptualización de dicho análisis de procesos, nos basamos en la definición que plantea la autora María de los Angeles Cea D'Ancona (1996) en su libro Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social, quien señala que la evaluación "... tiene como objetivo fundamental la descripción del programa, en qué consiste y cómo funciona en la teoría y en la práctica." (p.110).(*)

La recolección de la información pertinente a los procesos en cuestión se realizó a través del análisis de los diagramas de flujo y descripciones de los mismos suministrados por Banesco Organización Financiera, los cuales alimentaron una matriz de vaciado de datos.

Para la presentación de tales procesos tomamos una matriz diseñada por Josué Bonilla (1999) en su Manual: Propuesta para el análisis de Cargos, la cual será adaptada con el fin de ajustarla a nuestra investigación. Dicha matriz está integrada por los siguientes componentes:

(*) Para efectos de nuestro estudio la palabra programa se entenderá como los procesos de selección y evaluación.

A) Procesos: entendidos como el conjunto de subprocesos, fases o acciones sucesivas que se llevan a cabo con el fin de lograr un objetivo propuesto.

B) Subprocesos: entendido como un conjunto de fases o actividades generales que integran un proceso determinado (SP1 + SP2 + SP3 +... +SPn=Proceso).

C) Actividades Generales: las cuales se refieren al conjunto de actividades específicas cuya sumatoria constituyen un determinado subproceso (AG1 + AG2 + Ag3 + ... +Agn= Subproceso)

D) Actividades Específicas: referidas al conjunto de tareas que conforman una determinada Actividad General (AE1 +AE2 + AE3 + ... +AEn= Actividad General)

E) Tareas: referida a la mínima unidad de acción que conforma una actividad.

F) Responsable: entiéndase como responsable a toda entidad (departamento, unidad, función, o cargo) encargado de velar por el cumplimiento de las distintas tareas y actividades (Bonilla, 1999, p.18)

Luego de exponer las matrices que representan la forma en que se realizaban los procesos antes de la implantación del sistema, se procedió a señalar los requerimientos que la organización destacó debía cumplir el nuevo software. Esto se realiza para ambos procesos por separado.

Una vez expuestas las matrices que describen los procesos de Selección y Evaluación de Personal antes de la implantación del sistema, así como los requerimientos planteados por la organización, se desarrollaron las matrices que describen la forma cómo se llevan a cabo cada uno de los procesos luego de instalado el Sistema Cèzanne People. Dichas matrices presentaron la misma estructura que las expuestas anteriormente. Para la realización de estas matrices tomamos en cuenta el modelo estructurado por Banesco Organización Financiera y Gruppo Formula sobre la manera de llevar a cabo los procesos tras la implantación del sistema, además el análisis de los procesos antes de la implantación del sistema,

así como la descripción de las funcionalidades del software(*),con el fin de comprender en qué actividades de ambos procesos podría ser aprovechado el sistema. La comparación del análisis de los procesos antes y después de la implantación del software nos permitió apreciar el cambio ocurrido a consecuencia de dicha implantación, en cuanto a las fases o etapas que conforman los procesos en cuestión.

Retomando el segundo aspecto planteado para el término eficiencia, es decir, la eficiencia entendida como la óptima utilización de los recursos necesarios para el logro de los resultados esperados en cada uno de los procesos tras la implantación del software, definimos las variables que nos permitieron medir esta dimensión. Dichas variables se refieren a:

1. La eficiencia de los procesos administrativos de Selección de Personal, en cuanto a los recursos empleados en el desarrollo de los mismos, tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos.

2. La eficiencia de los procesos administrativos de Evaluación de Personal, en cuanto a los recursos empleados en el desarrollo de los mismos, tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos.

Con el fin de recolectar la información necesaria para la medición de estas variables nos basamos en la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Según Hernández y otros (1991), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, y podemos hablar de dos tipos de preguntas, cerradas y abiertas. "Las preguntas cerradas contienen

(*) La información detallada de las funcionalidades del Sistema Cèzanne People, en cuanto a los procesos de Selección y Evaluación de Personal, se encuentra en el Marco Referencial.

categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a éstas. ... En cambio, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado."(Hernández y otros, 1991, p.285). (Ver Anexo 1: Cuestionario aplicado al personal del de la Gerencia de Selección. Ver anexo 2: Cuestionario aplicado al personal de la Gerencia de Planificación y Remuneración).

Dicho cuestionario fue aplicado a los usuarios finales del sistema, puesto que consideramos eran las personas más idóneas para responder cualquier tipo de pregunta acerca de la eficiencia de los procesos administrativos en cuestión. Para nuestro caso, los usuarios finales del sistema, fueron los empleados de las áreas de Selección y Evaluación de Personal de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Banesco Organización Financiera, 6 y 4 personas respectivamente, los cuales suman un total de 10 personas. Este cuestionario tenía por objeto determinar la percepción de tales sujetos en cuanto a la utilización de los recursos, así como las opiniones, resultados e impacto asociados a la implantación del Sistema de Información. La elaboración del cuestionario presentó un grado de dificultad considerable, puesto que fue necesaria la realización de varias versiones con el fin de satisfacer las observaciones y recomendaciones acotadas por los expertos, entre los cuales encontramos un experto metodológico, dos personas de Gruppo Formula conocedoras del software y dos conocedores de los procesos de Banesco Organización Financiera.

Por último, y con el objetivo de codificar y analizar los datos, se realizó, por una parte, un análisis, a través de un esquema comparativo de datos, para contrastar las fases y etapas realizadas en cada uno de los procesos antes y después de la implantación del Sistema Integrado de Recursos Humanos Cèzanne People. Por otra parte se realizó una matriz de procesamiento de datos, con el fin de tabular y codificar los datos obtenidos a través de los cuestionarios administrados a los

empleados de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Banesco Organización Financiera. Esta matriz nos permitió apreciar qué recursos se requerían y qué resultados se producían en cada una de las actividades de ambos procesos antes y después de la implantación del Sistema, con el objeto de determinar si éste en realidad incrementa la eficiencia de los procesos en cuestión. Estos análisis nos permitieron formular las conclusiones y recomendaciones inherentes a nuestro estudio.

III. DEFINICIÓN DE VARIABLES

A continuación se presenta el cuadro que resume las variables de nuestra investigación con la definición conceptual y los indicadores correspondientes para cada una de ellas:

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
1. Eficiencia de los procesos administrativos de Selección de Personal tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos.	Utilización de los recursos o insumos con los cuales se cuenta para la mejora de las actividades estructuradas y planificadas que permiten atraer, evaluar e identificar a los candidatos idóneos para el desempeño eficiente de una cierta tarea o cargo.	Tiempo de Respuesta	Estructuración del archivo de Elegibles	1. Considera Usted que la implantación del sistema de Información incrementa la velocidad o tiempo de respuesta en cuanto a la *revisión y precalificación* de las hojas de vida (Curricula), mejorando la eficiencia del proceso de selección de personal? ☐SI ☐NO 1.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 2. Cree Usted que la implantación del Sistema de Información ha incrementado la rapidez en el tiempo de respuesta en lo que se refiere al *almacenamiento* de los elegibles en la base de datos? ☐SI ☐NO 2.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Evaluación de la Solicitud de personal	3. Cree Usted que con la implantación del nuevo sistema de información de Recursos Humanos se ha incrementado la rapidez en el tiempo de respuesta a la solicitud de personal, a través del *registro* de la petición interna de contratación realizada por los supervisores directamente a la base de datos del sistema? ☐SI ☐NO 3.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 4. Considera Usted que la funcionalidad de *Búsquedas Avanzadas* del nuevo sistema de información ha incrementado la velocidad en el tiempo de respuesta, mejorando la eficiencia del proceso de Selección? ☐SI ☐NO 4.1 En qué medida cree Usted que se ha incrementado la eficiencia, con respecto a la ubicación de los candidatos? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Preselección de Candidatos	5. Cree Usted que la generación automática de reportes del nuevo sistema de información ha incrementado la eficiencia del proceso de selección, en cuanto al tiempo de respuesta? ☐SI ☐NO 5.1 En qué medida cree Usted que incrementa la eficiencia, en cuanto a la generación automática del listado con los candidatos seleccionados para el cargo vacante, que anteriormente se realizaba de forma manual? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 5.2 En cuanto a la generación automática de las convocatorias de los posibles candidatos a las entrevistas? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 5.3 En cuanto a la generación automática del listado con los candidatos seleccionados en base a los resultados de las entrevistas? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Selección de Candidatos	5.4 En cuanto a la generación automática de las convocatorias a los candidatos seleccionados para la realización de las pruebas psicotécnicas? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 5.5 En cuanto a la generación automática de la orden para la ejecución del examen médico para aquellos candidatos seleccionados en base a los resultados del chequeo de referencias? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 6. En general, cree Usted que la implantación del nuevo Sistema ha incrementado la eficiencia de los procesos administrativos de selección de personal, en cuanto a la velocidad en el tiempo de respuesta? ☐SI ☐NO

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				6.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
		Horas Hombre requeridas	Estructuración del Archivo de Elegibles	7. Cree Usted que con la implantación del nuevo Sistema de Información se ha disminuido el número de horas hombre requerido para la *revisión y precalificación* de las hojas de vida (Curricula) recibidas? ☐SI ☐NO 7.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 8. Cree Usted que con la implantación del Sistema se ha disminuido el número de horas hombre requerido para el ingreso a la *Base de Datos* de las hojas de vida (Curricula) recibidas? ☐SI ☐NO 8.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 9. Cree Usted que con la implantación del Sistema de Información se ha disminuido el número de horas hombre requerido para *ubicar a los posibles candidatos* en el Archivo de Elegibles?

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
			Evaluación de la Solicitud de personal	☐SI ☐NO 9.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Preselección de Candidatos	10. Cree Usted que con la implantación del Sistema de información se ha disminuido el número de horas hombre requerido para *realizar las convocatorias* a los posibles candidatos con el fin de ejecutar las entrevistas correspondientes? ☐SI ☐NO 10.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Selección de Candidatos	11. Cree Usted que con la implantación del Sistema de información se ha disminuido el número de horas hombre requerido para *realizar las convocatorias* a los posibles candidatos para la ejecución de las pruebas psicotécnicas? ☐SI ☐NO 11.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				12. En general, cree Usted que la implantación del nuevo Sistema de Información ha incrementado la eficiencia del proceso de selección, en cuanto al número de horas hombre requerido para llevar a cabo los procesos administrativos del mismo? ☐SI ☐NO 12.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
		Distribución del Espacio Físico y Mobiliario utilizado	Estructuración del Archivo de Elegibles	13. En general, cree Usted que la implantación del nuevo sistema de información ha incrementado la eficiencia del proceso de selección de personal, en cuanto a la distribución del espacio físico y al mobiliario utilizado? ☐SI ☐NO 13.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Evaluación de la Solicitud de personal	14. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de las hojas de vida (Curricula) recibidas? ☐SI ☐NO 14.1 En qué medida cree Usted que la implantación del sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección, en cuanto a la distribución del espacio y el mobiliario utilizado para el almacenamiento de tales documentos? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Preselección de Candidatos	15. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de las Ofertas de Servicio respondidas por los posibles candidatos? ☐SI ☐NO 15.1 En qué medida cree Usted que se ha incrementado la eficiencia, en cuanto la distribución del espacio y el mobiliario utilizado para el almacenamiento de dichas planillas? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Selección de Candidatos	16. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de los resultados de las entrevistas? ☐SI ☐NO 16.1 En qué medida cree Usted que la implantación del sistema Cèzanne People ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección, en cuanto al mobiliario utilizado (ahorro de espacio) para tal actividad? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
		Equipos requeridos (Computa-dora, Teléfono)	Estructuración del archivo de Elegibles	17. Tras la implantación del Sistema de Información de Recursos Humanos, ha sido necesaria alguna modificación o actualización de los equipos utilizados? (Por ejemplo: Adquirir o modificar un servidor). ☐SI ☐NO 17.1 En qué medida cree Usted que la adquisición o modificación de tales equipos ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Evaluación de la Solicitud de personal	18. Con la implantación del sistema el supervisor ingresa la petición interna de personal directamente al software. En este sentido cree Usted que se ha producido un ahorro en cuanto a la utilización de equipos? ☐SI ☐NO 18.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Preselección de Candidatos	19. Cree Usted que la implantación del nuevo sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de preselección de personal, en cuanto al equipo utilizado? ☐SI ☐NO 19.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
			Selección de Candidatos	20. Cree Usted que tras la implantación del nuevo Sistema de información, se ha economizado de algún modo en el uso de equipos, en lo referente a las *convocatorias* de los posibles candidatos? ☐SI ☐NO 20.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 21. En general, cree Usted que tras la implantación del Sistema de Información, se ha economizado de algún modo en el uso de equipos, en lo referente al proceso de selección de personal? ☐SI ☐NO 21.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
		Material de oficina empleado (Papelería)	Estructuración del Archivo de Elegibles	22. Cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.) dispuesto para el *almacenamiento* de las hojas de vida (Curricula)? ☐SI ☐NO 22.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				☐De 45 a 60%
			Solicitud de personal	23. Cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.) dispuesto para el *almacenamiento y control* de las planillas de petición interna de personal? ☐SI ☐NO 23.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Preselección de Candidatos	24. Cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.) destinado para el *almacenamiento y registro* de los resultados de las entrevistas? ☐SI ☐NO 24.1 En qué medida cree Usted que la implantación del Sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección, en cuanto al material de oficina dispuesto para el almacenamiento y registro de tales resultados? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Selección de Candidatos	25. En general, cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en los procesos administrativos de la selección de personal, en lo referente

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				a la utilización de material de oficina? ☐SI ☐NO 25.1 En qué medida cree Usted que la implantación del Sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección, en cuanto al material de oficina utilizado en el desarrollo del mismo? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

* Nota: En los subprocesos de Autorización de ingreso, así como el de ingreso del ocupante, pertenecientes al proceso de selección, no interviene el sistema de información, por lo cual no incluimos los mismos en los ítems de nuestra operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
2. Eficiencia de los procesos administrativos de Evaluación de personal tras la implantación de un sistema de Informacion integrado de RRHH .	Utilización de los recursos o insumos con los cuales se cuenta para el mayor control y mejora en las técnicas de evaluación del personal y la comparación de su rendimiento real con los requerimientos de desempeño determinados en la descripción del puesto.	Tiempo de Respuesta.	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos para llevar a cabo la Evaluación	1. Tanto el sistema de Evaluación ubicado en el AS/400, como el sistema de información implantado recientemente, requieren de la *carga inicial de una serie de tablas.* En este sentido, cual de los dos le parece que agrega mayor eficiencia en cuanto a velocidad o tiempo de respuesta al proceso administrativo de RRHH. ☐SI ☐NO 1.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Realización y Validación de las Evaluaciones	2. En el nuevo sistema la información de las personas a evaluar se encuentra disponible en la *base de datos* desde un primer momento, cree Usted en este sentido que se ha incrementado la rapidez o tiempo de respuesta con relación a la evaluación de personal? ☐SI ☐NO 2.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				3. Considera Usted que la funcionalidad de *Búsquedas Avanzadas* del nuevo sistema de información mejora la rapidez o tiempo de respuesta, incrementando la eficiencia del proceso de evaluación? ☐SI ☐NO 3.1 En qué medida incrementa la eficiencia con respecto a la ubicación de los evaluadores y evaluados? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 3.2 Con respecto a la verificación del personal ya evaluado, para así detectar los candidatos que faltan por evaluar? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
				4. Cree Usted que la generación automática de reportes ha incrementado la eficiencia del proceso, en cuanto a tiempo de respuesta? ☐SI ☐NO 4.1 En qué medida incrementa la eficiencia con respecto a la generación de la notificación a los evaluadores sobre el plazo para realización de las evaluaciones? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				4.2 Con respecto a la generación del reporte de los resultados de la Evaluación? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 5. En general, cree Usted que este nuevo sistema ha incrementado la eficiencia en cuanto a la rapidez o tiempo de respuesta del proceso de Evaluación? ☐SI ☐NO 5.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
		Horas Hombre Requeridas	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos para llevar a cabo las Evaluaciones	6. Cree Usted que con la implantación del nuevo Sistema de información de Recursos Humanos se ha disminuido el número de horas hombre requerido para la *carga inicial de las tablas*? ☐SI ☐NO 6.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
			Realización y Validación de las Evaluaciones	7. Cree Usted que con la implantación del nuevo Sistema se ha disminuido el número de horas hombre requerido para la *realización y revisión* de las evaluaciones de personal? ☐SI ☐NO En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 8. Cree Usted que con la implantación del Sistema de Información de Recursos Humanos se ha disminuido el número de horas hombre requerido para el *almacenamiento* de las evaluaciones de personal? ☐SI ☐NO 8.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
				9. Cree Usted que la funcionalidad de *Búsquedas Avanzadas* del Sistema de información ha disminuido el número de horas hombre requerido para ubicación de las evaluaciones realizadas? ☐SI ☐NO 9.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
		Distribución de espacio Físico y Mobiliario utilizado	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos para llevar a cabo las Evaluaciones	10. En general, cree Usted que este nuevo sistema ha incrementado la eficiencia en cuanto al número de horas hombre requerido para llevar a cabo el proceso de Evaluación? ☐SI ☐NO 10.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 11. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de las evaluaciones realizadas al personal? ☐SI ☐NO 11.1 En qué medida cree Usted que la implantación del sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Evaluación, en cuanto al mobiliario utilizado y el ahorro de espacio? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
			Realización y Validación de las Evaluaciones	12. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de los reportes de los resultados de las evaluaciones realizadas al personal en un determinado período? ☐SI ☐NO 12.1 En qué medida cree Usted se ha incrementado la

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
				eficiencia del proceso, en cuanto al mobiliario utilizado y el ahorro de espacio? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 13. En general, cree Usted que este nuevo sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Evaluación, en cuanto a la distribución del espacio y el mobiliario utilizado? ☐SI ☐NO 13.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
		Equipos utilizados (Computadora, Servidor, Teléfono)	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos para llevar a cabo las evaluaciones	14. Tras la implantación del nuevo Sistema de información, ha sido necesaria alguna actualización o modificación de los equipos utilizados? (Por ejemplo: adquirir o modificar un servidor) ☐SI ☐NO 14.1 En qué medida cree Usted que la implantación del sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Evaluación, en cuanto al equipo utilizado? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	DIMENSION	ITEMS
			Realización y Validación de las Evaluaciones	15. Cree Usted que la adquisición o modificación de equipos ha incrementado la eficiencia del proceso de evaluación, en cuanto a la capacidad de *almacenamiento*? ☐SI ☐NO 15.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60% 16. Cree Usted que tras la implantación del nuevo Sistema se ha economizado de algún modo en el uso de equipos, haciendo más eficiente el proceso de evaluación de personal? ☐SI ☐NO 16.1 En qué medida? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%
		Material de oficina empleado (Papelería)	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos para llevar a cabo las Evaluaciones y Realización y validación de las evaluaciones	17. En general, cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.) utilizado en el proceso de evaluación anual de desempeño? ☐SI ☐NO 17.1 En qué medida cree usted que la implantación del sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Evaluación en cuanto al ahorro en el material de oficina empleado en el mismo? ☐De 0 a 15% ☐De 60 a 75% ☐De 15 a 30% ☐De 75 a 90% ☐De 30 a 45% ☐De 90% en adelante ☐De 45 a 60%

IV. Proceso de Selección antes de la implantación del Sistema de Información.

Una vez expuestas las variables de nuestro estudio, proseguiremos describiendo el proceso de selección en Banesco Organización Financiera, el cual es llevado a cabo por la Gerencia de Reclutamiento y Selección. Éste está constituido por varias actividades generales, entre las cuales podemos mencionar, en primer lugar, la estructuración del Archivo de Elegibles, que consiste en la recepción y precalificación de los Curriculum Vitae. Por su parte, la evaluación de la solicitud de personal, consiste en exponer los requerimientos de personal realizados por las distintas dependencias de la organización. Seguidamente se procede a la preselección de los candidatos, para luego seleccionar a los candidatos más idóneos y proceder a realizar las pruebas psicotécnicas, el chequeo de referencias y el examen médico. Una vez seleccionado el candidato a ocupar la vacante se procede a realizar la autorización de ingreso y finalmente se realiza el ingreso del ocupante al cargo correspondiente.

A continuación presentaremos la matriz que describe el proceso de selección de Banesco Organización Financiera antes de la implantación de Sistema de información Cèzanne People:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ANTES DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE INFORMACION INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
1. Estructuración del Archivo de Elegibles	1.1. Captación de candidatos internos	1.1.1. Publicar un anuncio en la cartelera interna o Boletín de la Organización.	Gerencia de Selección
	1.2. Captación de candidatos externos	1.2.1. Publicar anuncio en la Prensa	Gerencia de Selección.
		1.2.2. Establecer contacto con las Fuentes de Reclutamiento (Universidades, Institutos, Etc.)	Gerencia de Selección
	1.3. Recepción de Hojas de Vida (Curricula)	1.3.1. Revisar la página Web	Gerencia de Selección
		1.3.2. Revisar el buzón ubicado en la entrada principal de la torre II.	Gerencia de Selección
		1.3.3. Recibir las solicitudes de los candidatos referidos por el personal interno.	Gerencia de Selección
	1.4. Revisión e ingreso a los archivos de las Hojas de Vida recibidas	1.4.1. Revisar y clasificar las Hojas de Vida (Curricula)	Gerencia de Selección
		1.4.2. Ingresar las Hojas de Vida (Curricula) clasificadas como no elegibles al archivo respectivo.	Analista del Archivo de no Elegibles
		1.4.3. Ingresar las Hojas de Vida (Curricula) clasificadas como elegibles al archivo respectivo.	Analista del Archivo de Elegibles

SUBPROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
2. Evaluación de la Solicitud de Personal	2.1. Recepción del Requerimiento de Personal	2.1.1. Recibir un mail o llamada telefónica de la unidad solicitante, especificando las características del requerimiento.	Gerencia de Selección
		2.1.2. Notificar al analista encargado del Archivo de Elegibles sobre las características del Personal Requerido.	Gerencia de Selección
	2.2. Ubicación de los posibles Candidatos	2.2.1. Ejecutar búsqueda de los posibles Candidatos en los Archivos precalificados	Archivo de Elegibles
		2.2.2. Ubicar los CV de los posibles Candidatos.	Archivo de Elegibles
		2.2.3. Generar el Reporte con la lista de posibles candidatos, anexando sus respectivos CV	Archivo de Elegibles
3. Preselección de Candidatos	3.1. Revisión del listado de Posibles Candidatos	3.1.1. Chequeo del listado recibido contra la cantidad de CV anexados.	Gerencia de Selección
		3.1.2. Notificar al Archivo de Elegibles en caso de no coincidir el número de CV recibido con la cantidad de candidatos del listado	Gerencia de Selección
		3.1.3. Verificar que los candidatos del listado cumplan con los requerimientos del cargo vacante.	Gerencia de Selección
		3.1.4. Escoger los candidatos que cumplan en mayor nivel con las características del cargo.	Gerencia de Selección
	3.2. Requisición de la Propuesta Salarial	3.2.1. Solicitar la determinación del sueldo acorde al perfil del cargo vacante.	Gerencia de Selección

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
		3.2.2. Recibir la propuesta salarial	Gerencia de Selección
	3.3. Ejecución de la Entrevista Preliminar	3.3.1. Convocar a los posibles Candidatos a la entrevista.	Gerencia de Selección
		3.3.2. Realizar la entrevista técnica.	Gerencia de Selección
		3.3.3. Solicitar al candidato que complete la oferta de empleo	Gerencia de Selección
		3.3.4. Elegir los posibles candidatos en base a los resultados de la entrevista.	Gerencia de Selección
		3.3.5. Generar el listado de posibles candidatos con sus respectivos CV	Gerencia. de Selección
4. Selección de los Candidatos idóneos	4.1. Ejecución de la Entrevista con el Supervisor	4.1.1. Convocar a los candidatos a la entrevista con el supervisor.	Unidad Solicitante
		4.1.2. Realizar la Entrevista.	Unidad Solicitante
		4.1.3. Seleccionar los candidatos idóneos.	Unidad Solicitante
		4.1.4. Completar la "planilla de Entrevista con el Supervisor"	Unidad Solicitante
	4.2. Ejecución de la Prueba Psicotécnica y Chequeo de Referencias	4.2.1. Convocar a los Candidatos seleccionados a la ejecución de la prueba psicotécnica	Gerencia de Selección
		4.2.2. Elegir los Candidatos idóneos.	Gerencia de Selección

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
		4.2.3. Solicitar el Chequeo de referencias de los candidatos seleccionados al Departamento de Seguridad y Tarjeta de Crédito.	Gerencia de Selección
		4.2.4. Cancelar el ingreso de aquellos candidatos con un resultado desfavorable en el chequeo de referencias y remitir el expediente al Archivo No Elegible	Gerencia de Selección
		4.2.5. Generar el Informe de entrevista de aquellos candidatos con un resultado favorable en el chequeo de referencias, y entregar la orden para la realización del Examen Médico	Gerencia de Selección
	4.3. Ejecución del Examen Médico	4.3.1. Ejecutar el Examen Médico.	Serv. Médico
		4.3.2. Cancelar el ingreso de aquellos candidatos con un resultado desfavorable en el examen médico y remitir el expediente al Archivo No Elegible	Gerencia de Selección
		4.3.3. Enviar el expediente del Candidato seleccionado a la unidad solicitante para la firma de la autorización de ingreso.	Gerencia de Selección
5. Autorización de Ingreso	5.1. Revisión y Validación de la Autorización de Ingreso	5.1.1. Recibir el Expediente y la Autorización firmada por el Gerente y el Vicepresidente del área solicitante.	Gerencia de Selección

SUBPROCESO	ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	RESPONSABLE
		5.1.2. Enviar el Expediente y la Autorización al Vicepresidente de Recursos Humanos para su firma.	Gerencia de Selección
		5.1.3. Recibir el expediente y autorización firmada por el Vicepresidente de RRHH.	Gerencia de Selección
		5.1.4. Notificar la fecha de ingreso al candidato seleccionado.	Gerencia de Selección
6. Ingreso del Ocupante.	6.1. Ejecución del Ingreso del ocupante.	6.1.1. Ingresar los datos del nuevo empleado a la organización.	Gerencia de Selección
		6.1.2. Enviar un Documento con la lista de Candidatos ingresados a la gerencia de Adiestramiento para coordinar el inicio de la inducción.	Gerencia de Selección
		6.1.3. Enviar el Expediente completo al Departamento de nómina para su inclusión en nómina.	Gerencia de Selección.
		6.1.4. Enviar copia de la ficha de ingreso a la Gerencia de Planificación y remuneración.	Gerencia de Selección

Proceso aplicado hasta aproximadamente finales del mes de Junio de 1999.

Una vez planteada la forma en que se lleva a cabo el proceso de selección de personal, consideramos conveniente exponer los requerimientos planteados por Banesco Organización Financiera a Gruppo Formula de Venezuela, para la adquisición del nuevo software en lo referente al área de reclutamiento y selección encontramos los siguientes:

- El sistema deberá detectar cuándo fue ingresado a la base de datos un determinado solicitante, reflejando la situación final de aceptado o rechazado y los motivos, dejándola almacenada en la base de datos con la fecha y lugar donde ocurrió.
- El sistema deberá tener capacidad para sacar de la base de datos "Registro de Elegibles" a aquel candidato contratado por la organización y reflejarlo en una nueva base de datos " Nómina", con todos los datos necesarios para su registro como empleado. Igualmente en el caso de los egresos, reflejando las causas del mismo y la fecha de la desincorporación en otra base de datos.
- Deberá existir una interrelación entre las bases de datos que maneje el sistema, para así permitir que la Gerencia de Reclutamiento y Selección se encuentre informada de las vacantes que se requieren cubrir, las creaciones de nuevos cargos, las ausencias temporales (vacaciones), los egresos y su calificación (causas), etc.
- Otro aspecto importante a considerar es la versatilidad que deberá tener el sistema para permitir efectuar reportes estadísticos periódicos, combinando los rubros de la base de datos actuales e históricos, de modo de generar gráficos y/o tablas, índices o cualquier otro medio de presentar resultados. Entre los reportes podemos citar: cierres mensuales de nómina, relación de ingresos egresos, rotaciones, porcentajes anuales de egresos, entre otros.
- Para los contratados se requiere que el sistema permita manejar la siguiente información: número de contrato, fecha de culminación del contrato, fecha de renovación, exclusión del empleado por culminación del contrato,

comunicación directa con la Gerencia de Administración de Personal- Nómina para excluir al recurso contratado de la nómina, entre otras cosas.

- Entre las variables a manejar por el sistema conviene reflejar a los familiares del recurso que laboran en la organización, carga familiar, talla del recurso (para la dotación de uniformes), control de entregas de los mismos, etc.

V. Proceso de Evaluación de Personal antes de la implantación del Sistema de Información:

Por su parte, el proceso de evaluación es llevado a cabo en Banesco Organización Financiera por la Gerencia de Planificación y Remuneración. Esta Gerencia, además de encargarse de la evaluación de desempeño del personal, lleva a cabo el presupuesto anual de los empleados, que consiste en una estimación poblacional de la organización y sus costos asociados. También realiza la propuesta de política salarial estableciendo diferentes escenarios referidos a las tendencias salariales. Y por último, podemos mencionar el presupuesto de protección social, que se constituye por entregas de juguetes, uniformes, viáticos, etc.

A continuación presentaremos la matriz que describe el proceso de evaluación en Banesco Organización Financiera antes de la implantación del Sistema de Información Cèzanne People:

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANTES DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE INFORMACION INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de Evaluación de Desempeño no cuenta con subprocesos asociados, sino con un conjunto de actividades y tareas

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
1. Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos para llevar a cabo la Evaluación	1.1. Introducción de la información necesaria para las evaluaciones de personal.	1.1.1. Preparar la data del personal a ser evaluado en ese período.	Gerencia de Planificación y Remuneración
		1.1.2. Incorporar los datos del personal en el sistema de Evaluación ubicado en el AS/400.	Gerencia de Planificación y Remuneración
		1.1.3. Cargar a nivel del sistema la tabla de centros de costo, la tabla de evaluaciones y la tabla de cargos.	Gerencia de Planificación y Remuneración
	1.2. Selección y notificación al Recurso Humano involucrado. (evaluadores y evaluados)	1.2.1. Asociar los evaluadores con los centros de costo para agruparlos por unidad y determinar responsables.	Gerencia de Planificación y Remuneración
		1.2.2. Notificar a todo el personal supervisorio la apertura del proceso de evaluación y la duración del mismo.	Gerencia de Planificación y Remuneración
2. Realización y Validación de las evaluaciones	2.1. Realización de las Evaluaciones	2.1.1. Ingresar las evaluaciones de los empleados al sistema.	Personal Supervisorio
	2.2. Verificación y Generación de Resultados	2.2.1. Recibir y verificar que hayan sido realizadas las evaluaciones de todos los trabajadores involucrados.	Gerencia de Planificación y Remuneración

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
		2.2.2. Notificar el plazo para la realización de las evaluaciones a los supervisores responsables.	Gerencia de Planificación y Remuneración
		2.2.3. Ingresar las evaluaciones restantes al sistema.	Personal Supervisorio
		2.2.4. Generar el reporte de resultados de evaluación que sirva de base para la aplicación de la política salarial aprobada para el período correspondiente según resultados individuales.	Gerencia de Planificación y Remuneración

Proceso aplicado hasta finales del mes de Junio de 1999.

Una vez expuesta la forma en que se lleva a cabo el proceso de evaluación, consideramos conveniente presentar los requerimientos para la adquisición del nuevo software planteados por Banesco Organización Financiera en lo referente al área de evaluaciones de desempeño:

- El sistema deberá permitir la interrelación con las diferentes áreas que conforman la Vicepresidencia de RRHH, compartiendo una base de datos común, pero con diferentes niveles de acceso a la información.
- La base de datos requerida deberá poseer capacidad para almacenar información de diferentes tópicos por empleado, como por ejemplo: status de la vivienda (propia, alquilada, hipotecada, etc.), planes de adquisición, vehículo, descripción del cargo y su valoración, talla, personas que dependen económicamente del empleado, familiares, centros de costos (asignado por unidades), entre otros; además de facilidades para combinar las mismas dependiendo de las variables que se quieran destacar en el reporte.
- Es importante que el sistema pueda ser desarrollado en un ambiente que sea compatible con los paquetes pertenecientes al Microsoft Office, para la realización de reportes e informes utilizando la data almacenada.
- En cuanto a seguridad el sistema deberá garantizar el acceso solo a personal autorizado a nivel de modificaciones y asignaciones de sueldo, reflejando la clave de acceso al sistema para efectuar la modificación, así como la fecha, hora y terminal desde el cual se realizó la modificación (una especie de auditoría de sistemas). Deberá igualmente dejar constancia del monto del incremento y motivo del mismo. Cabe destacar que esta unidad debe ser la única responsable de llevar a cabo dichos cambios para evitar duplicidad de operaciones.

VI. Procesos de Selección y Evaluación tras la implantación del Sistema de Información:

Una vez planteada la forma en que se llevaban a cabo cada uno de los procesos en nuestra unidad de estudio antes de la implantación del nuevo software, y expuestos los requerimientos de la organización en torno a cada uno de estos procesos, procederemos a exhibir las matrices de la forma en que se llevan a cabo actualmente los procesos de Selección y Evaluación en Banesco Organización Financiera. (Para conocer sobre las funcionalidades y capacidades del sistema ver Marco Referencial)

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DESPUÉS DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
1. Estructuración del Archivo de Elegibles	1.1. Captación de candidatos internos	1.1.1. Publicar un anuncio en la cartelera Interna o Boletín de la Organización.	Gcia. de Selección
	1.2. Captación de candidatos externos	1.2.1. Publicar anuncio en prensa.	Gcia. de Selección
		1.2.2. Establecer contacto con las fuentes de reclutamiento(Universidades, Institutos, etc.)	Gcia. de Selección
	1.3. Recepción de las Hojas de Vida (Curricula).	1.3.1. Revisar la página Web.	Gerencia de Selección
		1.3.2. Revisar el buzón ubicado en la entrada principal de la torre II.	Gerencia de Selección
		1.3.3. Recibir las solicitudes de los candidatos referidos por el personal interno.	Gerencia de Selección
	1.4. Revisión e Ingreso de las Hojas de Vida recibidas a la Base de Datos de la aplicación Cèzanne People	1.4.1. Revisar y Precalificar de las Hojas de Vida (Curricula)	Gerencia de Selección
		1.4.2. Ingresar las Hojas de Vida (Curricula) clasificadas como no elegibles al archivo respectivo, actualizando su proceso de selección en el sistema.	Analista de la Gerencia de Selección
		1.4.3. Ingresar las Hojas de Vida (Curricula) clasificadas como elegibles al archivo respectivo, actualizando su proceso de selección en el sistema.	Analista de la Gerencia de Selección

SUBPROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
2. Evaluación de la Solicitud de Personal	2.1. Recepción del requerimiento de Personal	2.1.1. Recibir las características del requerimiento ingresadas al sistema por el supervisor de la unidad Solicitante.	Gerencia de Selección
	2.2. Ubicación de los Posibles Candidatos	2.2.1. Ejecutar búsqueda de los posibles candidatos en la base de datos, generando automáticamente un reporte de tales candidatos a través de la conexión con Excel.	Gerencia de Selección
3. Preselección de Candidatos	3.1. Revisión del listado de los posibles candidatos	3.1.1. Escoger los candidatos que cumplan en mayor nivel con los requerimientos del cargo vacante.	Gerencia de Selección
	3.2. Requisición de la propuesta salarial.	3.2.1. Solicitar la determinación del sueldo acorde al perfil del cargo vacante.	Gerencia de Selección
		3.2.2. Recibir la propuesta salarial.	Gerencia de Selección
	3.3. Ejecución de la Entrevista Preliminar	3.3.1. Convocar a los posibles candidatos a la entrevista, actualizando su condición en el sistema.	Gerencia de Selección
		3.3.2. Realizar la entrevista técnica, actualizando el status de los candidatos en el sistema.	Gerencia de Selección
		3.3.3. Solicitar al candidato para que complete la oferta de empleo, e ingresarla al sistema.	Gerencia de Selección

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
		3.3.4. Seleccionar a posibles candidatos en base a los resultados de la entrevista, generando automáticamente un listado de tales candidatos a través de la conexión con Excel, enviando además los respectivos CV.	Gerencia de Selección
4. Selección de Personal.	4.1. Ejecución de la Entrevista con el Supervisor	4.1.1. Convocar a los posibles candidatos a la entrevista con el supervisor, actualizando su condición en el sistema.	Unidad Solicitante
		4.1.2. Realizar la Entrevista, actualizando el status de los candidatos en el sistema.	Unidad Solicitante
		4.1.3. Elección de los candidatos idóneos.	Unidad Solicitante
		4.1.4. Generar de la planilla de Entrevista con el Supervisor, ingresando en el sistema el status de aprobación.	Unidad Solicitante
	4.2. Ejecución de la Prueba Psicotécnica y Chequeo de Referencias	4.2.1. Convocar a los Candidatos seleccionados a la ejecución de la prueba psicotécnica, actualizando la condición de los mismos.	Gerencia de Selección
		4.2.2. Elegir a los Candidatos más idóneos.	Gerencia de Selección
		4.2.3. Solicitar el Chequeo de referencias de los candidatos al Dpto. de Seguridad y Tarjeta de Crédito, actualizando los resultados en el sistema.	Gerencia de Selección

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
		4.2.4. Cancelar el ingreso de aquellos candidatos con un resultado desfavorable en el chequeo de referencias y remitir el expediente al Archivo No Elegibles, ingresando en el sistema un status negado.	Gerencia de Selección
		4.2.5. Generar el informe de la evaluación de aquellos candidatos con un resultado favorable en el chequeo de referencias, ingresar en el sistema el status de aprobado, y generar automáticamente la orden para la ejecución del Examen Médico a través de la conexión con Word.	Gerencia de Selección
	4.3. Ejecución del Examen Médico	4.3.1. Ejecutar el Examen Médico	Servicio Médico
		4.3.2. Cancelar el ingreso de aquellos candidatos con un resultado desfavorable en el examen médico desfavorable y remitir el expediente al Archivo de No Elegibles, colocándole el status negado.	Gerencia de Selección
		4.3.3. Enviar el expediente, generado automáticamente por el sistema, a la unidad solicitante para la firma de la autorización de ingreso.	Gerencia de Selección

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
5. Autorización de Ingreso	5.1. Revisión y Validación de la Autorización de Ingreso	5.1.1. Recibir el Expediente y la Autorización firmada por el Gerente y el Vicepresidente del área solicitante	Gerencia de Selección
		5.1.2. Enviar el expediente y la autorización al Vicepresidente de Recursos Humanos para su firma.	Gerencia de Selección
		5.1.3. Recibir el expediente y autorización firmada por el Vicepresidente de RRHH.	Gerencia de Selección
		5.1.4. Notificar la fecha del ingreso al candidato seleccionado.	Gerencia de Selección
6. Ingreso del Ocupante.	6.1. Ejecución del Ingreso del ocupante	6.1.1. Ingresar al sistema la relación laboral y estructura salarial del empleado.	Gerencia de Selección
		6.1.2. Generar un Documento con la lista de candidatos por ingresar, para coordinar el inicio de la Inducción.	Gerencia de Selección

Proceso aplicado a partir del mes de Julio de 1999.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DESPUES DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACION INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de Evaluación de Desempeño no cuenta con subprocesos asociados, sino con un conjunto de actividades y tareas.

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
1. Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos para llevar a cabo la Evaluación.	1.1. Introducción al sistema de la información necesaria para las evaluaciones de personal.	1.1.1. Cargar de la Evaluación de Desempeño en la tabla de rejillas de evaluación.	Gerencia de Planificación y Remuneración
	1.2. Selección y Notificación al Recurso Humano Involucrado (evaluadores y evaluados)	1.2.1. Seleccionar los empleados a ser evaluados a través de las búsquedas avanzadas.	Gerencia de Planificación y Remuneración
		1.2.2. Seleccionar todos los evaluadores responsables de cada unidad a través de las búsquedas avanzadas y genera la notificación para cada uno de ellos de forma automática a través de la conexión con Word, informando la apertura del proceso de evaluación y la duración del mismo.	Gerencia de Planificación y Remuneración
2. Realización y Validación de las evaluaciones	2.1. Realización de las Evaluaciones de Personal.	2.1.1. Ingresar en el sistema la evaluación de desempeño de los empleados a su cargo que les corresponda ser evaluados en ese periodo.	Personal Supervisorio

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TAREAS	RESPONSABLE
	2.2. Verificación y Generación de Resultados.	2.2.1. Verificar que hayan sido realizadas las evaluaciones de los trabajadores mediante la opción de búsquedas.	Gerencia de Planificación y Remuneración
		2.2.2. Generar la notificación automática a través de la conexión con Word informando a los supervisores encargados del plazo para la realización de las evaluaciones restantes.	Gerencia de Planificación y Remuneración
		2.2.3. Realizar evaluaciones a nivel del Sistema	Personal Supervisorio
		2.2.4. Generar un reporte de resultados de evaluación por unidad de forma automática a través de la conexión con Excel, para la aplicación de la política salarial aprobada para el período correspondiente según resultados individuales.	Gerencia de Planificación y Remuneración

Proceso aplicado a partir del mes de julio de 1999.

ANALISIS DE RESULTADOS

Con el fin de comprobar la eficiencia del sistema de información integrado de Recursos Humanos en los procesos de selección y evaluación, se crearon por una parte, un esquema comparativo de las fases y etapas que comprendían cada uno de los procesos antes y después de la implantación del sistema. Y por otra parte, se realizó una matriz de procesamiento de datos donde fue vaciada la información recolectada, por el cuestionario administrado al personal de la Gerencia de Selección y la Gerencia de Planificación y Remuneración de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Banesco Organización Financiera.

En este sentido, a continuación se presentan los respectivos esquemas comparativo de las actividades y tareas que conformaban los procesos de selección y evaluación antes y después de la implantación del sistema, complementadas con los respectivos análisis y que serán clasificados en relación a las actividades generales que integran cada proceso.

1. Proceso de Selección

- *Estructuración del archivo de Elegibles:*

En lo correspondiente la estructuración del Archivo de Elegibles, el número de fases y etapas no variaron tras la implantación del sistema de información. Este hecho se debe fundamentalmente a que la mayoría de las tareas que componen tal actividad no requieren de la intervención del sistema, por lo cual la reducción de pasos u optimización de resultados que la automatización del proceso podría aportar, no se ve reflejado en el esquema presentado. La única tarea en la que el usuario utiliza el sistema de información es en el ingreso de los candidatos a la base de datos, la cual es el principal insumo del subproceso de selección. (Ver Esquema 1)

ESQUEMA 1: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.
SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO.

Antes de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 1: ESTRUCTURACIÓN DEL ARCHIVO DE ELEGIBLES

1 Estructuración del Archivo de Elegibles

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

1.1 Captación de candidatos internos
- TAREAS
  - 1.1.1 Publicar en la Cartelera

1.2 Captación de Candidatos externos
- TAREAS
  - 1.2.1 Publicar en la Prensa
  - 1.2.2 Contacto con fuentes de Reclutamiento

1.3 Recepción de CV
- TAREAS
  - 1.3.1 Revisar página Web
  - 1.3.2 Revisar Buzón
  - 1.3.3 Recibir solicitudes de referidos

1.4 Ingreso de los CV a los Archivos.
- TAREAS
  - 1.4.1 Revisión de CV
  - 1.4.2 Ingresar no elegibles al Archivo
  - 1.4.3 Ingresar elegibles al Archivo

Después de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 1: ESTRUCTURACIÓN DE ARVHIVO DE ELEGIBLES

1 Estructuración de Archivo de Elegibles

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA ESTRUCTURACIÓN DEL ARCHIVO DE ELEGIBLES

1.1 Captación de Candidatos internos
- TAREAS
  - 1.1.1 Publicar en cartelera

1.2 Captación de candidatos externos
- TAREAS
  - 1.2.1 Publicar en Prensa
  - 1.2.2 Contacto con fuentes

1.3 Recepción de CV
- TAREAS
  - 1.3.1 Revisar página Web
  - 1.3.2 Revisar el Buzón
  - 1.3.3 Recibir solicitudes de referidos

1.4 Ingreso a la Base de Datos
- TAREAS
  - 1.3.4 Revisión de CV
  - 1.4.1 Ingresar CV como no elegibles al sistema
  - 1.4.2 Ingresar CV como elegibles al sistema

- *Evaluación de la solicitud de Personal:*

En la evaluación de la solicitud de personal, compuesta por la recepción del requerimiento de personal y por la ubicación de los posibles candidatos, las tareas se ven reducidas en número, debido a la automatización que aporta la implantación del sistema de información. En lo que se refiere a la recepción del requerimiento de personal, el envío de un mail especificando el perfil del candidato solicitado y su notificación al archivo de elegibles, es sustituido por el ingreso del requerimiento al sistema, directamente por el supervisor de la unidad solicitante. Por su parte, en la búsqueda y ubicación de los posibles candidatos y sus respectivas hojas de vida, así como la realización del listado que contenga esta información, son reemplazados por la opción Búsquedas Avanzadas(*) que ofrece el sistema, desde la cual es posible generar un reporte de forma automática, con los nombres y la ficha descriptiva de los candidatos hallados a través de tal opción. (Ver Esquema 2)

- *Preselección de Candidatos:*

La fase de preselección de candidatos esta compuesta por la revisión del listado de los potenciales ocupantes, la requisición de la propuesta salarial y la ejecución de la entrevista preliminar. La revisión del listado de candidatos potenciales consistía en el chequeo de los candidatos presentes en tal listado contra la cantidad de hojas de vida anexadas, en caso de no coincidir tal contraste, era necesario comunicarse con el encargado del archivo de elegibles con el fin de completar tal información. Seguidamente se procedía a verificar que los perfiles de los candidatos coincidieran con los requerimientos del cargo vacante; y por último, se escogían los candidatos que cumplieran en mayor nivel con las características del cargo.

Tras la implantación del sistema, esta actividad se redujo significativamente, dado que con la utilización de la opción Búsquedas Avanzadas, la ubicación de los candidatos con el perfil requerido implica la ubicación automática de sus respectivas

(*) Esta opción permite combinar criterios o parámetros de búsqueda y generar un resultado inmediato de todas aquellas personas encontradas en la base de datos que cumplan con dichos criterios.

hojas de vida. Por otra parte, la verificación de las características de los candidatos contra los requerimientos del cargo resulta innecesaria, ya que los resultados de la búsqueda realizada con el sistema, responden estrictamente a los criterios o parámetros definidos para su elaboración. Manteniéndose así, como la única tarea de la revisión del listado de los posibles candidatos, la escogencia de los aspirantes que cumplan en mayor nivel los requerimientos del puesto.

En lo correspondiente a la segunda actividad de la fase de preselección de candidatos, ésta no presentó variación alguna con la implantación del sistema de información. Este hecho se debe fundamentalmente a que la solicitud de la propuesta salarial se compone de tareas en las que no interviene el sistema. Estas tareas consisten en la solicitud de la determinación del sueldo acorde al perfil del cargo vacante y la recepción de la misma por parte de la Gerencia de Reclutamiento y Selección.

La tercera actividad específica que integra la preselección de candidatos es la ejecución de la entrevista preliminar, la cual se compone de la convocatoria de los aspirantes a la entrevista preliminar, la ejecución de dicha entrevista, el llenado de la oferta de empleo, la selección de los candidatos en base a los resultados de la entrevista; y por último, la generación del listado con tales candidatos. Tras la implantación del sistema, a pesar de que no se reducen significativamente las tareas a realizar, sí se optimizan los resultados. En cuanto a las convocatorias de los posibles candidatos y la ejecución de las entrevistas, el sistema permite llevar un registro y estricto control de las fechas y resultados de los eventos. El ingreso de las ofertas de empleo en el sistema posibilita el enriquecimiento del Archivo de Elegibles, facilitando el acceso a tal información a través de la opción Búsquedas Avanzadas. La elección de los candidatos se fusiona con la generación automática del listado de los mismos, puesto que a través de las Búsquedas Avanzadas es posible ubicar a todos aquellos aspirantes que obtuvieron un resultado de "aprobado" en el evento "entrevista preliminar". (Ver Esquema 3)

ESQUEMA 2: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.
SUBPROCESO: SELECCIÓN.

Antes de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 2: EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE PERSONAL

2
Evaluación de la Solicitud de Personal

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE PERSONAL

2.1
Recepción del Requerimiento de Personal

TAREAS

2.1.1
Mail con el requerimiento

2.1.2
Notificación al Arch.de Elegibles

2.2
Ubicación de los posibles candidatos

Actividades Específicas

2.2.1
Búsqueda en los archivos Precalificados

2.2.2
Ubicar los CV de los posibles Candidatos

2.2.3
Lista con los posibles candidatos

Después de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 2: EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE PERSONAL

2
Evaluación de la Solicitud de Personal

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE PERSONAL

2.1
Recepción del Requerimiento de Personal

TAREAS

2.1.1
Ingreso al sistema de Requerimiento

2.2
Ubicación de los posibles candidatos

TAREAS

2.2.1
Buscar los candidatos y generación del reporte

ESQUEMA 3: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. SUBPROCESO: SELECCIÓN.

Antes de la implantación del Sistema

Después de la implantación del Sistema

- *Selección de los candidatos idóneos:*

La siguiente actividad general del subproceso selección de personal es la selección de los candidatos idóneos, la cual se compone de tres actividades específicas, a saber, ejecución de la entrevista con el supervisor, ejecución de la prueba psicotécnicas y chequeo de referencias; y por último, la ejecución del examen médico.

En primer lugar, la ejecución de la entrevista con el supervisor, engloba la convocatoria de los candidatos, la realización de la entrevista, la elección de los candidatos idóneos y el registro de los resultados de la entrevista en la "planilla de la entrevista con el supervisor". Tras la implantación del sistema las convocatorias de los posibles candidatos y la ejecución de las entrevistas, así como sus resultados, pueden ser registrados y controlados más efectivamente, en cuanto a las fechas y el status de las mismas. La planilla de entrevista con el supervisor continua elaborándose, dado que la organización exige mantener un registro físico de tales resultados. La selección de los candidatos idóneos se facilita a través de la opción Búsquedas Avanzadas, pues hace posible la ubicación de todos aquellos aspirantes que obtuvieron un resultado de "aprobado" en el evento "entrevista con el supervisor".

Por su parte, la ejecución de la prueba psicotécnica y el chequeo de referencias consta de la convocatoria de los candidatos a la realización de la prueba, elección de los candidatos idóneos, solicitud del chequeo de referencias de los candidatos seleccionados, cancelar el ingreso de aquellos candidatos con un chequeo desfavorable y generar el informe de evaluación y la orden para la realización del examen médico de aquellos candidatos con un resultado favorable en tal chequeo.

Una vez instalado el sistema es posible llevar un mayor control de las convocatorias y resultados de las pruebas y del chequeo de referencias; así como

generar de forma automática la orden de ejecución del examen médico. La última actividad que conforma la selección de los candidatos idóneos, se refiere a la ejecución del examen médico y la evaluación de sus resultados, cancelando o autorizando el ingreso de los aspirantes examinados. La implantación del sistema posibilita llevar un mayor control de los resultados de tal examen, así como actualizar en los expedientes de los candidatos en la base de datos. (Ver Esquema 4).

- *Autorización de Ingreso:*

Una de las últimas actividades del subproceso de selección de personal, es la autorización de ingreso, la cual se compone de la recepción del expediente y la autorización de ingreso del candidato seleccionado firmados por el Gerente y el Vicepresidente del área solicitante, enviar el expediente al Vicepresidente de Recursos Humanos y para su firma, y notificar la fecha de ingreso al candidato. Tras la implantación del sistema, esta actividad no se vio afectada, dado que se refiere básicamente la fase de formalización del proceso de selección, en la cual no participa el sistema. (Ver Esquema 5).

- *Ingreso del ocupante:*

La última etapa del subproceso de selección es el ingreso del ocupante que involucra la ejecución de tal ingreso, compuesta inicialmente por cuatro tareas, a saber, el ingreso de los datos del nuevo empleado a la organización, el envío de la lista de los candidatos ingresados a la Gerencia de Adiestramiento para coordinar el inicio de la inducción, al Departamento de Nómina para su inclusión en la misma, y a la Gerencia de Planificación y Remuneración. Con la implantación del sistema de información, tales tareas se ven reemplazadas por el ingreso al sistema de la relación laboral y la estructura salarial del empleado lo que involucra su inclusión automática en Nómina a través de la integración existente entre ambos sistemas, y la generación automática del listado de los candidatos por ingresar para la gerencia de adiestramiento con el fin de coordinar el inicio de la inducción. (Ver Esquema 6).

ESQUEMA 4: PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

SUBPROCESO: SELECCIÓN

Antes de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 4: SELECCIÓN DE CANDIDATOS

4 Selección de Candidatos

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS

4.1 Ejecutar Entrevista con el supervisor

TAREAS

- 4.1.1 Convocar a los candidatos
- 4.1.2 Ejecutar la Entrevista
- 4.1.3 Selecconar los candidatos idóneos
- 4.1.4 Generación de la planilla de entrevista con el supervisor

4.2 Ejecución de la Prueba psico-Técnica y chequeo de Ref.

TAREAS

- 4.2.1 Convocar a prueba
- 4.2.2 Elección de los Candidatos
- 4.2.3 Solicitud Chequeo de Ref.
- 4.2.4 Chequeo Desfav. Cancelar el ingreso
- 4.2.5 Chequeo Fav. Orden para ex.

4.3 Examen Médico

TAREAS

- 4.3.1 Ejecución del Examen Méd.
- 4.3.2 Examen Desfav. Cancelar ingreso
- 4.3.3 Examen Fav. Firma del exp.

Después de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 4: SELECCIÓN DE CANDIDATOS

4 Selección de Candidatos

ACTIVIDADES ESPECÍFICOS DE LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS

4.1 Ejecutar la Entrevista con el supervisor

TAREAS

- 4.1.1 Convocatoria a los candidatos
- 4.1.2 Ejecución de la Entrevista
- 4.1.3 Seleccionar de candidatos más idóneos
- 4.1.4 Generar la planilla de entrevista con el supervisor

4.2 Ejecución de la Ejecución Prueba Psicotécnica y chequeo de Ref.

TAREAS

- 4.2.1 Convocar a prueba
- 4.2.2 Elección de los Candidatos
- 4.2.3 Solicitud Chequeo de Ref.
- 4.2.4 Chequeo Desfav. Cancelar el ingreso
- 4.2.5 Chequeo Fav. Orden para ex.

4.3 Ejecución del Examen Médico

TAREAS

- 4.3.1 Ejecución del Examen Méd.
- 4.3.2 Examen Desfav. Cancelar el ingreso
- 4.3.3 Examen Fav. Firma del exp.

ESQUEMA 5: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

SUBPROCESO: SELECCIÓN

Antes de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 5: AUTORIZACIÓN DE INGRESO

5 Autorización de Ingreso

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA AUTORIZACIÓN DE INGRESO

5.1 Rev y Validación de la Autorización de Ingreso

TAREAS

- 5.1.1 Recibir expediente y autorización firmada por Gte. Y Vicepres
- 5.1.2 Enviar expediente y Autorización al Vice-Pres. de RRHH
- 5.1.3 Recibir expediente y autorización firmada por el VP RRHH
- 5.1.4 Notificación de la fecha de ingreso al candidato seleccionado

Después de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 5: AUTORIZACIÓN DE INGRESO

5 Autorización de Ingreso

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA AUTORIZACIÓN DE INGRESO

5.1 Rev y Validación de la Autorización de Ingreso

TAREAS

- 5.1.1 Recibir el exp. Y la autorización firmada por Gte. Y Vicepres
- 5.1.2 Enviar el exp y la autorización al Vicepres de RRHH
- 5.1.3 Recibir expediente y autorización firmada
- 5.1.4 Notificación de la fecha de ingreso al candidato seleccionado

ESQUEMA 6: PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

SUBPROCESO: SELECCIÓN

Antes de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 6: INGRESO DEL OCUPANTE

6
Ingreso del Ocupante

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL INGRESO DEL OCUPANTE

6.1
Ingreso del Ocupante

TAREAS

6.1.1
Ingresar los datos del empleado

6.1.2
Generación de lista de los candidatos para iniciar inducción

6.1.3
Inclusión en nómina de los candidatos

6.1.4
Envío de copia de ficha de ingreso

Después de la implantación del Sistema

ACTIVIDAD GENERAL 6: INGRESO DEL OCUPANTE

6
Ingreso del Ocupante

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL INGRESO DEL OCUPANTE

6.1
Ingreso del Ocupante

TAREAS

6.1.1
Ingresar relación laboral del empleado

6.1.2
Generación de lista de los candidatos para iniciar inducción

1. Proceso de Evaluación:

- *Preparación de los Recursos Técnicos y Humanos*

La preparación de los recursos técnicos y humanos se compone de dos actividades principales, la introducción en el sistema de la información necesaria y la selección y notificación a los evaluadores y evaluados sobre el inicio del período de evaluación. El ingreso de la información al sistema estaba formada a su vez por las siguientes tareas, la preparación de la data o información del personal a ser evaluado y su introducción en el sistema de evaluación ubicado en el AS/400, así como la carga de las tablas necesarias. Tras la implantación del sistema de información integrado, estas tareas se vieron reducidas considerablemente, ya que tanto la preparación de la data del personal involucrado como el ingreso de dicha data al sistema se hacen innecesarias, dado que el módulo de evaluación del sistema implantado se alimenta de una misma base de datos general que contiene toda la información del personal. Esto indica que el ingreso al sistema de la información necesaria después de la implantación del software está integrada únicamente por la carga de las tablas requeridas para la evaluación, tales como la rejilla o plantilla a utilizar, los roles involucrados, etc., las cuales a su vez solo necesitan ser ingresadas al momento de la parametrización inicial o cuando presenten alguna variación.

En cuanto a la selección y notificación al recurso humano involucrado, esta actividad estaba compuesta por la asociación de los evaluadores con los centros de costo en el sistema de evaluación ubicado en el AS/400 a fin de ubicarlos como responsables de las unidades, y la notificación a todo el personal supervisorio sobre la apertura del proceso. Con la implantación del sistema de información estas tareas fueron modificadas, ya que con el nuevo software no es necesario asociar los evaluadores a los centros de costo, porque el sistema ya cuenta con esa información, con lo que tal actividad queda formada por las tareas de selección del personal a evaluar y de los evaluadores involucrados a través de la opción de

Búsquedas Avanzadas que ofrece el nuevo sistema, y la generación automática de la notificación. (Ver Esquema 7)

- *Realización y Validación de las evaluaciones*

La realización y validación de las evaluaciones se compone de dos etapas, la realización de dichas evaluaciones y la verificación y generación de los resultados. La primera consiste, tal y como su nombre lo indica, en el ingreso de las evaluaciones de los empleados al sistema de evaluación ubicado en el AS/400, la cual permanece igual con la implantación del sistema de información, solo que tales evaluaciones ya no se ingresan al sistema de evaluación anterior sino al nuevo software. Por su parte, la actividad de verificación y generación de resultados se compone de cuatro tareas, a saber, la verificación de que hayan sido realizadas las evaluaciones previstas, la notificación de un plazo para la realización de las evaluaciones faltantes a los supervisores responsables, el ingreso al sistema de tales evaluaciones por parte de los supervisores respectivos, y la generación del reporte con los resultados de la evaluación.

Con la implantación del sistema, a pesar de que no se reducen las tareas a realizar en esta etapa, sí se optimizan los resultados, ya que en lo que se refiere a la verificación de las evaluaciones realizadas, la opción de Búsquedas Avanzadas que ofrece el sistema, facilita en gran medida la tarea asegurando resultados confiables, mientras que la notificación del plazo a los supervisores y la generación del reporte con los resultados son generados de forma automática con la misma opción, por su parte, el registro de las evaluaciones en el sistema de información permite mantener un estricto control de los períodos de evaluación en los que ha estado involucrado cada empleado así como de los resultados obtenidos. (Ver Esquema 8)

ESQUEMA 7: PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Antes de la implantación del Sistema

Después de la implantación del Sistema

Antes de la implantación del Sistema

Después de la implantación del Sistema

A continuación se presentan los resultados de la matriz de procesamiento de datos donde fue vaciada la información recolectada, por el cuestionario administrado al personal de la Gerencia de Selección y la Gerencia de Planificación y Remuneración de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Banesco Organización Financiera. Estos resultados serán presentados de forma individual y asociados a cada una de las actividades generales de los procesos en cuestión.

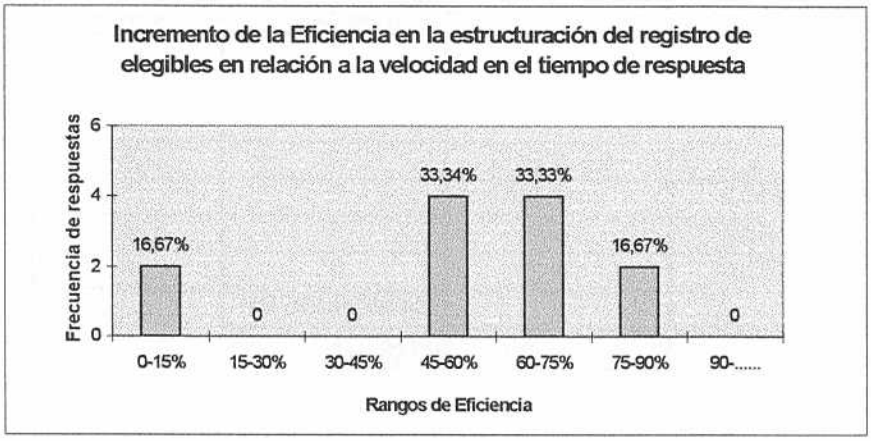
Proceso de Reclutamiento y Selección

1. Indicador: Velocidad en el tiempo de respuesta.

1.1. Actividad General: Estructuración del archivo de elegibles

Cuadro de Respuestas			Totales
Alternativas	ítem 1	ítem 2	
SI	6	6	12
NO	0	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	ítem 1	ítem 2		
0-15%	1	1	2	16,67%
15-30%	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0
45-60%	2	2	4	33,33%
60-75%	2	2	4	33,33%
75-90%	1	1	2	16,67%
90-.....	0	0	0	0
		NO RESPONDIO	0	0
		TOTALES	12	100%



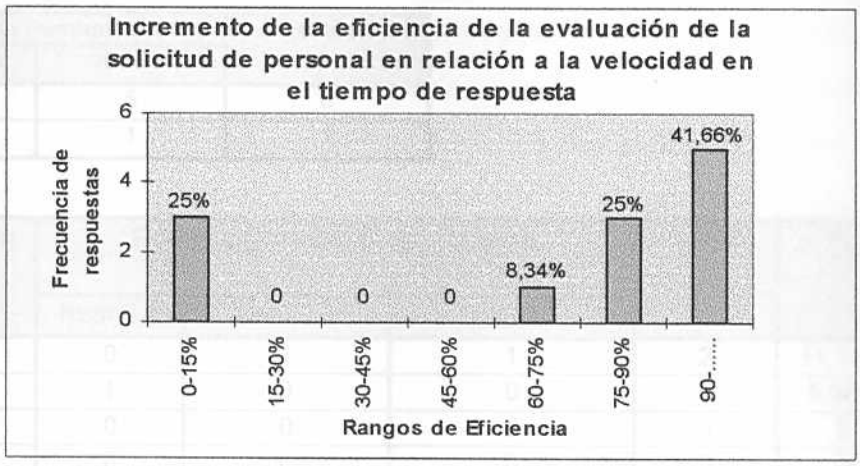
Podemos observar que el 100% de los encuestados opinó que la implantación del nuevo sistema de información mejora la eficiencia en cuanto a la velocidad en el tiempo de respuesta en la estructuración del Archivo de Elegibles. Las actividades en las que interviene el sistema dentro de esta actividad son la revisión y el almacenamiento de las hojas de vida.

En la estructuración del archivo de elegibles se obtuvo como resultado que el 66,66% de los encuestados ubicó el incremento de la eficiencia, en cuanto al tiempo de respuesta del nuevo sistema, en el rango comprendido entre 45 y 75%. Por otro lado, un 16,67% expresó que consideraba que la eficiencia se incrementaba sólo de un 0 a un 15%; y el 16,67% restante percibió que el sistema mejoraba el tiempo de respuesta de tal actividad entre 75 y 90%.

1.2. *Actividad General: Evaluación de la solicitud de personal*

Cuadro de Respuestas			Totales
Alternativas	item 3	item 4	
SI	5	5	10
NO	1	1	2

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	item 3	item 4		
0-15%	2	1	3	25%
15-30%	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0
45-60%	0	0	0	0
60-75%	1	0	1	8,34%
75-90%	1	2	3	25%
90-.....	2	3	5	41,66%
		NO RESPONDIO	0	
		TOTALES	12	100%



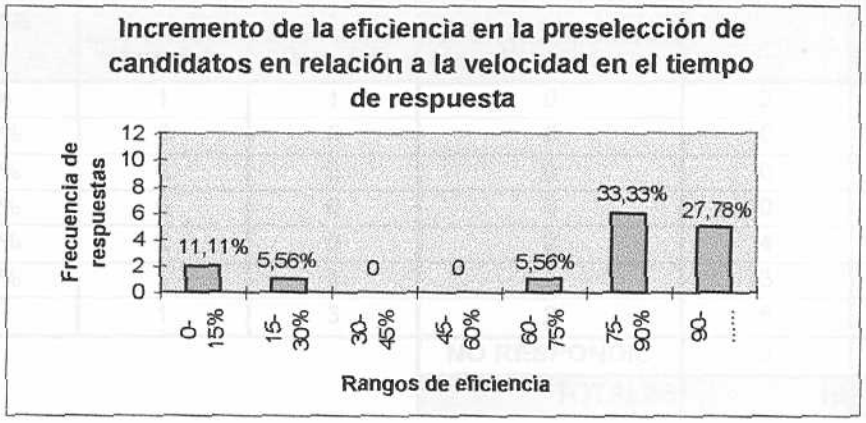
La mayoría de los usuarios finales del sistema de información recientemente implantado, consideran que éste ha incrementado la rapidez en el tiempo de respuesta en la solicitud de personal. Solo un 16,67% piensa que, por el contrario, la implantación del sistema no ha incrementado la velocidad en el tiempo de respuesta, en cuanto al registro de la petición interna de personal y a la búsqueda de los posibles candidatos en el archivo de Elegibles, que son las actividades que conforman la evaluación de la solicitud del personal.

Se puede observar que, a pesar de las negativas anteriormente planteadas, las tres cuartas partes de los usuarios del sistema ubicaron el incremento, en el tiempo de respuesta de los procesos administrativos de la evaluación de la solicitud de personal, en más de 60%. La mayoría de los encuestados (41,67%) afirmó que la implantación del sistema mejoró la eficiencia de esta actividad en más del 90%. Un significativo 25% percibió tal incremento en el rango comprendido entre 75 y 90%. Por su parte, el 8,33% consideró que el ingreso de la petición interna de contratación directamente al sistema, mejoraba el tiempo de respuesta entre 60 y 75%. Y por último, el 25% restante, se ubicó en el rango comprendido entre 0 y 15%.

1.3. Actividad General: Preselección de candidatos

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 5	
SI	5	5
NO	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas			Total	%
	ítem 5.1	ítem 5.2	Ítem 5.3		
0-15%	0	1	1	2	11,11%
15-30%	1	0	0	1	5,56%
30-45%	0	0	0	0	0
45-60%	0	0	0	0	0
60-75%	1	0	0	1	5,56%
75-90%	2	2	2	6	33,33%
90-.....	1	2	2	5	27,78%
			NO RESPONDIO	3	16,67%
			TOTALES	15	100%



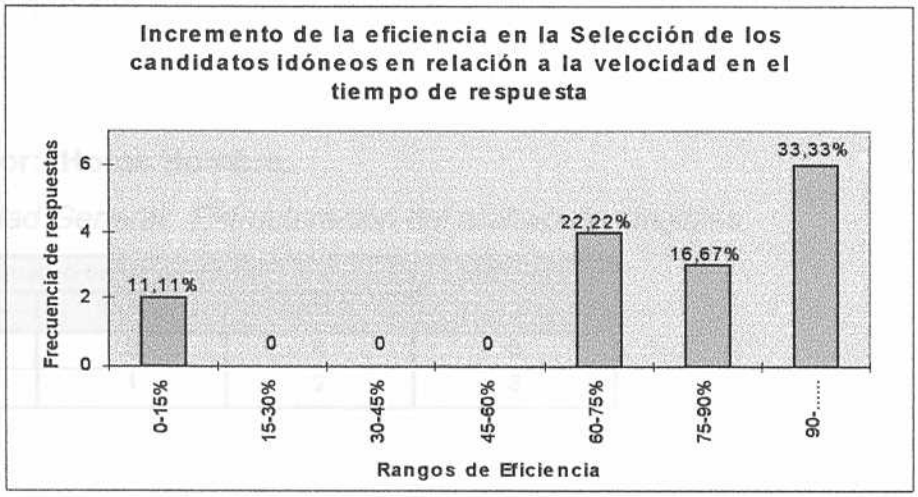
En relación a la preselección de los candidatos, los resultados demuestran que la mayoría de los casos (83,33%) opinó que sí se ha incrementado la eficiencia de dicha actividad en cuanto a la velocidad en el tiempo de respuesta, mientras solo un 16,67% de los encuestados opinó que no se ha producido ningún cambio en este aspecto. De los tres ítems destinados a la evaluación del incremento de la eficiencia en lo que respecta al tiempo de respuesta, en la preselección de candidatos, la mayor frecuencia (33,33%) estuvo ubicada en el rango de 75 a 90% de eficiencia. Seguido de un 27,78% que la ubicó en un 90% o más; mientras que un 11,11%

ubicó tal eficiencia en un rango de 0 a 15%; el 11,11% de los casos se distribuyó de manera igual y señaló que la eficiencia en relación a la disminución del tiempo de respuesta para la generación de los reportes necesarios, puede ubicarse en rango de 15 a 30% y un 60 a 75%, respectivamente. Los resultados permiten señalar que el 16,67% restantes coincide con el individuo que no consideró se hubiere producido alguna alteración en el tiempo de respuesta en la generación de los reportes necesarios en cuanto a la preselección de candidatos.

1.4. Actividad General: Selección de los candidatos idóneos

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 6	
SI	5	5
NO	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas			Total	%
	ítem 5.4	ítem 5.5	Item 6.1		
0-15%	1	1	0	2	11,11%
15-30%	0	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0	0
45-60%	0	0	0	0	0
60-75%	2	0	2	4	22,22%
75-90%	1	1	1	3	16,67%
90-.....	1	3	2	6	33,33%
			NO RESPONDIO	3	16,67%
			TOTALES	18	100%



Podemos observar que el 83,33% de los sujetos encuestados, señalaron que la implantación del sistema de información sí ha incrementado la eficiencia de los procesos administrativos de selección de personal, en cuanto a la velocidad en el tiempo de respuesta para la obtención de los resultados de las tareas de generación de las convocatorias para pruebas psicotécnicas y la orden para la realización del examen médico. Mientras que solo un 16,67% señaló que la implantación de dicho sistema no ha provocado ningún incremento de la eficiencia de los procesos administrativos de la selección de candidatos en lo que respecta al indicador tiempo de respuesta.

El incremento de la eficiencia de la selección de candidatos en cuanto al tiempo de respuesta para la generación de las convocatorias a pruebas psicotécnicas y la orden de realización del examen médico, según la percepción del 33,34% de los usuarios encuestados, podría ubicarse en el rango de 90% en adelante, seguido por un 16,67% que lo ubicó entre un 75 y 90% y un 22,22% que coincidió en ubicarlo entre un 60 a 75%, mientras que el 11,11% señaló que tal incremento se ubicaba en un rango de 0 a 15%.

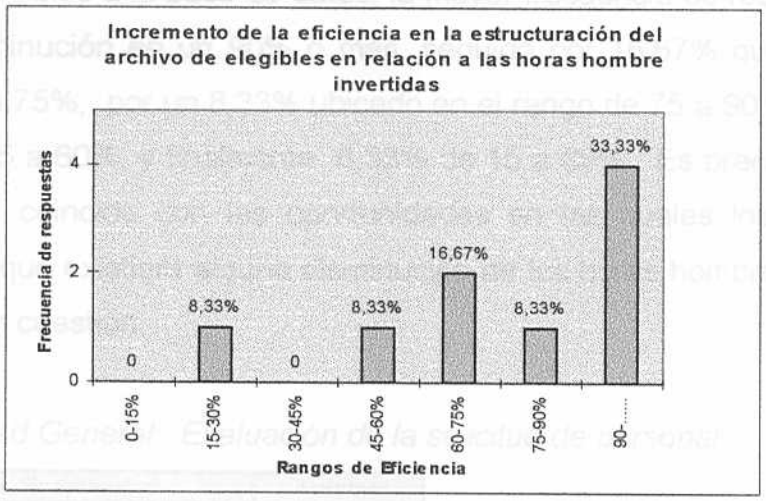
Podemos observar que un 16,67% de los usuarios encuestados se abstuvieron de señalar algún rango de ubicación del incremento de eficiencia del subproceso de selección de candidatos en lo que se refiere a la velocidad en el tiempo de respuesta.

2. Indicador: Horas Hombre.

2.1. Actividad General: Estructuración del archivo de elegibles

Cuadro de Respuestas			Totales
Alternativas	ítem 7	ítem 8	
SI	5	4	9
NO	1	2	3

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	ítem 7.1	Ítem 8.1		
0-15%	0	0	0	0
15-30%	1	0	1	8,33%
30-45%	0	0	0	0
45-60%	0	1	1	8,33%
60-75%	0	2	2	16,67%
75-90%	1	0	1	8,33%
90-.....	3	1	4	33,33%
	NO RESPONDIO		3	25%
		TOTALES	12	100%



En relación a la estructuración del archivo de elegibles, podemos observar que la mayoría de los encuestados (75%), coincidieron en afirmar que el sistema de información implantado ha disminuido el numero de horas hombre invertidas en dicha actividad.

Estos resultados se corresponden con las actividades de revisión y precalificación de curricula y con el ingreso de los elegibles a la base de datos, que son aquellas tareas de la actividad del subproceso en las que interviene el sistema, donde para el primer ítem, 83,33% coincidieron en opinar que sí se han disminuido las horas hombre invertidas después de la implantación del nuevo sistema y solo el 16,66% opinó que dicha cantidad de horas no se ha visto afectada con tal implantación. Y para la segunda tarea, ingreso de elegibles al sistema, 66,66%

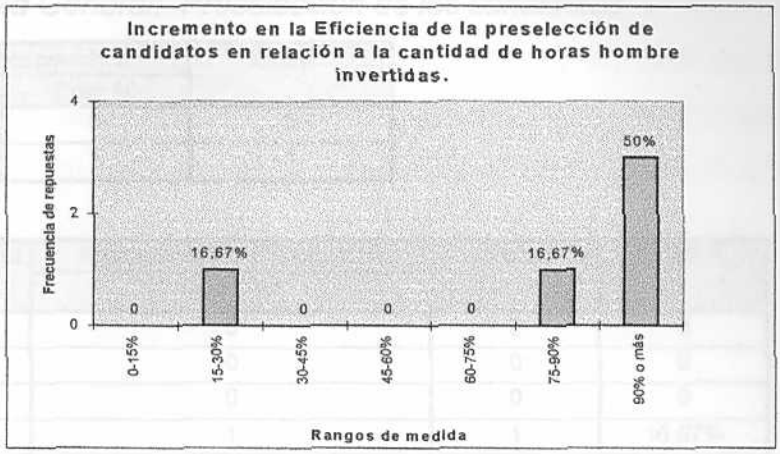
personas coincidieron en que sí fue disminuído el personal requerido para la actividad y 33,34% opinó que tal personal o cantidad de horas hombre invertidas no se vieron afectadas con la implantación del sistema de información. Tales valores indican que de 12 casos, 75% veces las personas catalogaron al sistema como eficiente en este aspecto y 25% negó tal eficiencia.

Podemos observar que en lo que se refiere al porcentaje de horas hombre disminuidas para las actividades de revisión y precalificación de hojas de vida, y en el ingreso de elegibles a la base de datos, la mayor frecuencia de respuestas (33,33%) ubicó tal disminución en un 90% o más, seguido por 16,67% que se ubicó en un rango de 60 a 75%, por un 8,33% ubicado en el rango de 75 a 90% y otro 8,33% en el rango de 45 a 60%, y finalmente 8,33% de 15 a 30%. Es preciso señalar que el 25% restante coincide con las oportunidades en las cuales los encuestados no consideraron que existiera alguna disminución de las horas hombre invertidas en las actividades en cuestión.

1.2. *Actividad General: Evaluación de la solicitud de personal*

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	Ítem 9	
SI	5	5
NO	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	Ítem 9.1		
0-15%	0	0	0
15-30%	1	1	16,67%
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	0	0	0
75-90%	1	1	16,67%
90-.....	3	3	50%
	NO RESPONDIO	1	16,67%
	TOTALES	6	100%



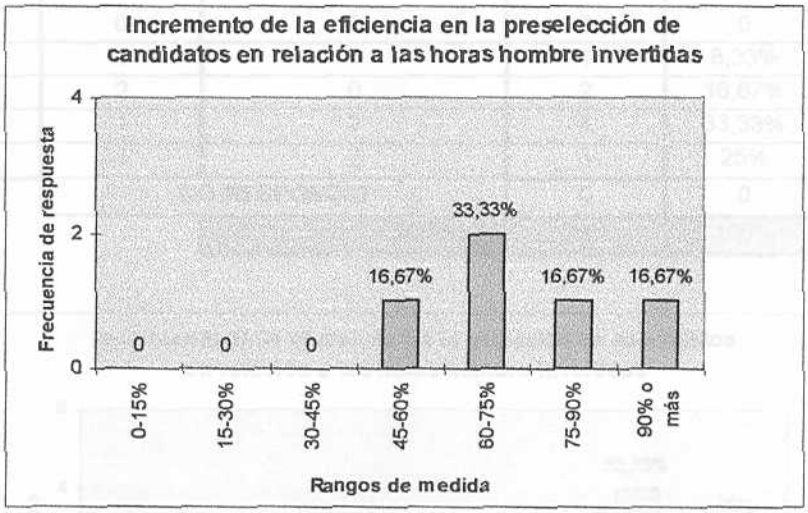
En la evaluación de la solicitud de personal, la mayor parte de los encuestados (83,33%) coincidieron en afirmar que la implantación del sistema de información de recursos humanos provocó una disminución de la cantidad de horas hombre invertidas en la ubicación de los posibles candidatos en la base de datos, y solo 16,67% opinó que con la implantación de dicho sistema no se produjo tal disminución.

En cuanto al porcentaje de disminución de horas hombre invertidas en la actividad de ubicación de los posibles candidatos en el archivo de elegibles, los resultados arrojados indican que para un 50% de los encuestados, tal disminución se produjo en un 90% o más, mientras que para un 16,67% tal disminución se ubica entre un 75 y 90%, seguido de otro 16,67% que la ubicó en un rango 15 a 30%. Los resultados permiten señalar que el 16,67% restante, coincide con los usuarios que no consideraron se hubiere producido disminución alguna en la cantidad de horas hombre invertidas en la actividad de la evaluación de la solicitud de personal, y más específicamente en tarea de ubicación de los candidatos en el archivo de elegibles que es el paso de la mencionada etapa en la cual participa el sistema de información implantado.

1.3. *Actividad General: Preselección de los candidatos*

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 10	
SI	5	5
NO	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas ítem 10.1	Total	%
0-15%	0	0	0
15-30%	0	0	0
30-45%	0	0	0
45-60%	1	1	16,67%
60-75%	2	2	33,33%
75-90%	1	1	16,67%
90-.....	1	1	16,67%
	NO RESPONDIO	1	16,67%
	TOTALES	6	100%



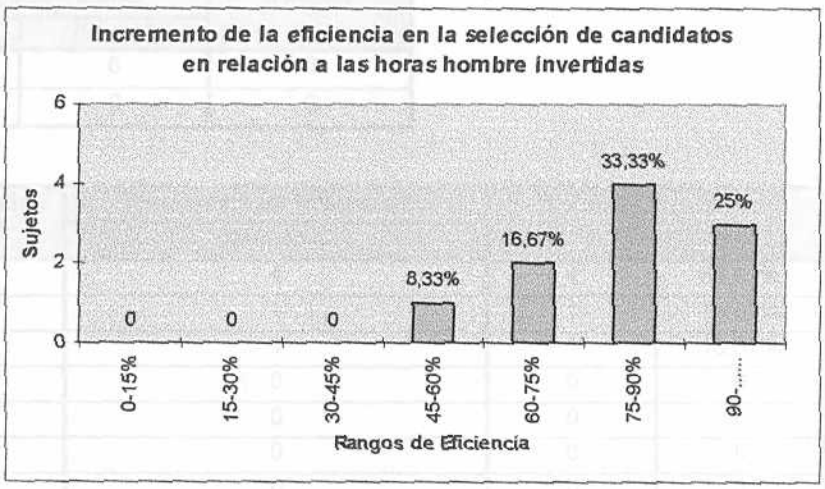
El 83,33% de los usuarios del sistema en su módulo de selección, consideraron que la implantación de éste efectivamente disminuía el número de horas hombre requerido para llevar a cabo los procesos administrativos de la preselección de candidatos. Específicamente en lo referente a la realización de las convocatorias a los posibles candidatos con el fin de ejecutar las entrevistas correspondientes. La mayor acumulación de frecuencias (33,32%) se presentó en el rango comprendido entre 60 y 75%. Dispersándose el porcentaje restante en

cantidades iguales, es decir, 16,67% en los rangos de 45 a 60%, de 75 a 90%, de 90% en adelante, y por último, el 16,67% restante se abstuvo de señalar rango alguno. Notando así que más de las tres cuartas partes de los usuarios consideran que la implantación del sistema ha disminuido el número de horas hombre requerido para llevar a cabo las convocatorias en la etapa de preselección en más de un 45%.

1.4. Actividad General: Selección de los candidatos idóneos

Cuadro de Respuestas			Totales
Alternativas	ítem 11	ítem 12	
SI	5	4	9
NO	1	2	3

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	ítem 11.1	ítem 12.1		
0-15%	0	0	0	0
15-30%	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0
45-60%	1	0	1	8,33%
60-75%	2	0	2	16,67%
75-90%	1	3	4	33,33%
90-.....	1	2	3	25%
	NO RESPONDIO		0	0
		TOTALES	10	100%



La mayoría (75%) de los usuarios del sistema coincidieron en que la implantación del mismo reduce el número de horas hombre requerido para llevar a

cabo los procesos administrativos de la selección de candidatos. Refiriéndonos específicamente a las convocatorias a los posibles candidatos para la ejecución de la entrevista con el supervisor, las pruebas psicotécnicas y el examen médico. El 25% restante consideró que, por el contrario, la implantación del sistema no había mejorado la eficiencia de tal actividad.

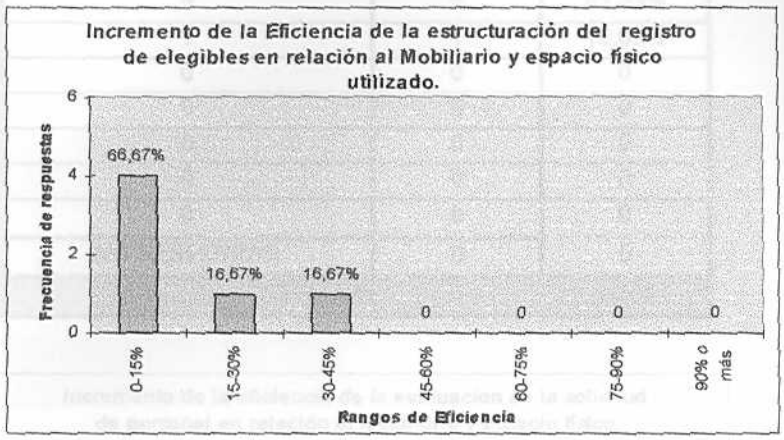
En cuanto a la Selección de Personal se obtuvo como resultado que el 33,33% de los encuestados ubicó la disminución del número de horas hombre tras la implantación del sistema en el rango comprendido entre 75 y 90%. Un significativo 25% consideró que el incremento de la eficiencia en este sentido podía colocarse en más de un 90%. Por su parte 16,67% de los usuarios del sistema percibió que la disminución de las horas hombre podía situarse entre el 60 y 75%. El 8,33% consideró que la mejora en la eficiencia de esta actividad en cuanto al mencionado indicador se podía ubicar entre el 45 y 60%. Y finalmente, para comentar el 100% de las respuestas, el 16,67% restante no seleccionó rango alguno.

2. Indicador: Mobiliario y Espacio Físico.

3.1. Actividad General: Estructuración del archivo de elegibles

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	Ítem 13	
SI	6	6
NO	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	Ítem 13.1		
0-15%	4	4	66,67%
15-30%	1	1	16,67%
30-45%	1	1	16,67%
45-60%	0	0	0
60-75%	0	0	0
75-90%	0	0	0
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	0	0
	TOTALES	6	100%



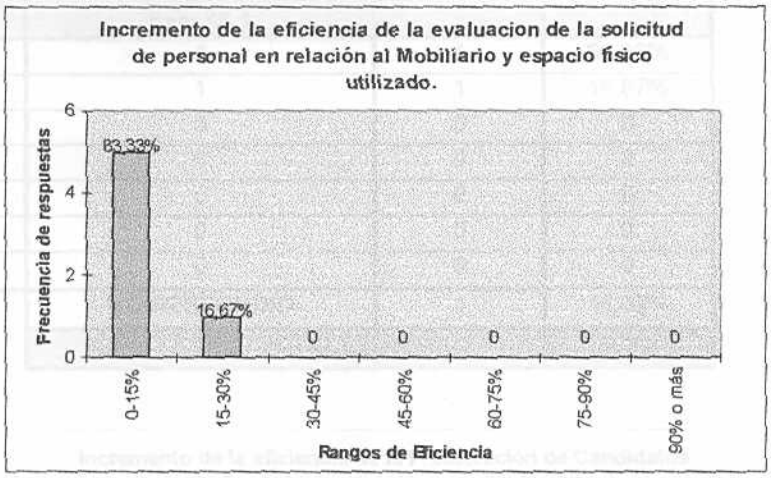
Podemos observar que en la actividad de estructuración del archivo de elegibles y en lo que se refiere al indicador mobiliario utilizado, el 100% de los encuestados coincidió en afirmar que la organización continua utilizando el mobiliario destinado para el almacenamiento de las hojas de vida recibidas, ya que por políticas de la empresa la Gerencia de Reclutamiento y Selección esta obligada a mantener un registro físico de tales documentos.

El incremento de la eficiencia esta etapa en cuanto al espacio físico y el mobiliario utilizado para el almacenamiento de las hojas de vida recibidas, según la percepción del 66,67% de los usuarios encuestados, podría ubicarse entre un rango de 0 a 15%; mientras que el 33,34% restante se ubica en partes iguales (16,67%) en los rangos de 15 a 30% y de 30 a 45% respectivamente.

2.2. *Actividad General: Evaluación de la solicitud de personal*

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	item 14	
SI	5	5
NO	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	ítem 14.1		
0-15%	5	5	83,33%
15-30%	1	1	16,67%
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	0	0	0
75-90%	0	0	0
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	0	0
	TOTALES	6	100%



En la evaluación de la solicitud de personal se obtuvo como resultado que el 83,33% de los encuestados considera que, a pesar de la implantación del sistema de información, la organización continuará utilizando el mobiliario destinado al almacenamiento de las ofertas de servicio. El 16,67% restante opinó que la organización no continuaría utilizando el mobiliario en cuestión.

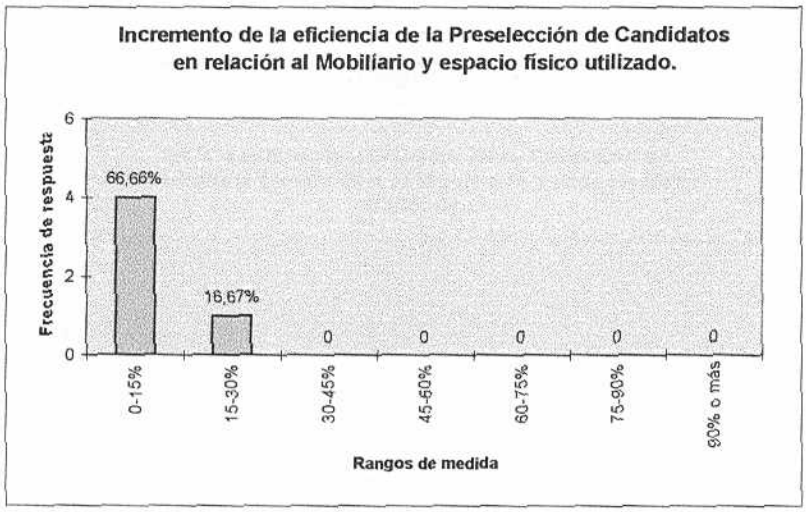
Tomando en cuenta las respuestas planteadas anteriormente, podemos observar que el 83,33% de los usuarios del sistema considera que la implantación del mismo ha incrementado la eficiencia de 0 a 15% en cuanto a la distribución del espacio físico y el mobiliario utilizado para el almacenamiento de documentos. El 16,67% restante consideró que la implantación del sistema incrementaba la eficiencia del la actividad entre 15 y 30%. Notamos así, que la implantación del sistema no motiva a la organización a dejar de llevar un control de sus documentos en papel, a

pesar de que tal información se encuentre contenida en la base de datos del sistema.

2.3. *Actividad General: Preselección de candidatos*

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 15	
SI	5	5
NO	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas ítem 15.1	Total	%
0-15%	4	4	66,66%
15-30%	1	1	16,67%
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	0	0	0
75-90%	0	0	0
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	1	16,67%
	TOTALES	6	100%



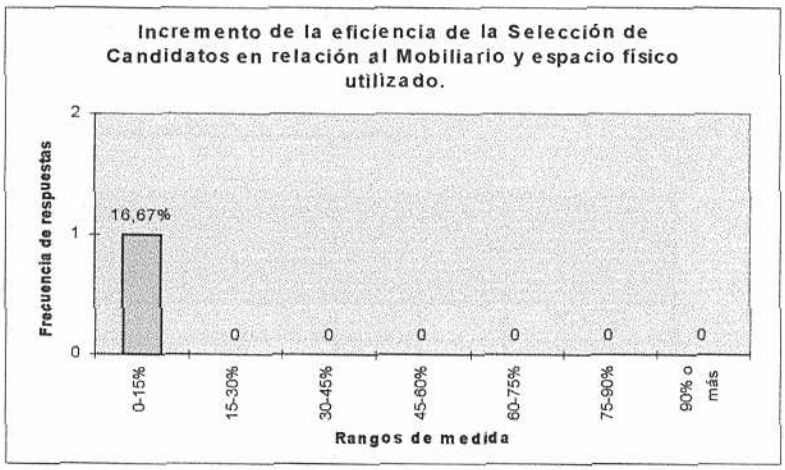
La implantación del sistema de información no evitó, según el 83,33%, la utilización del mobiliario destinado al almacenamiento de las entrevistas preliminares. El 16,67% restante opinó que efectivamente con la implantación del sistema se dejaría de utilizar el mobiliario destinado para tal fin.

Podemos observar que las respuestas de los encuestados reflejan que el 66,66% de ellos ubican el incremento de la eficiencia en cuanto al mobiliario utilizado en el rango que oscila entre 0 y 15%. El 33,34% restante se distribuye en un 16,67% que ubicó tal incremento en la eficiencia entre 15 y 30%; y el otro 16,67% se abstuvo de seleccionar rango alguno.

2.4. *Actividad General: Selección de los candidatos idóneos*

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	Ítem 16	
SI	1	1
NO	5	5

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	Ítem 16.1		
0-15%	1	1	16,67%
15-30%	0	0	0
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	0	0	0
75-90%	0	0	0
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	5	83,33%
	TOTALES	6	100%



Para la selección de los candidatos idóneos, en lo que se refiere al mobiliario destinado para el almacenamiento de todos aquellos documentos referentes a los resultados de entrevistas, pruebas psicotécnicas y examen medico, los resultados

reflejan que el 83,33% de los encuestados coinciden en afirmar que el sistema de información recientemente implantado no ha incrementado la eficiencia de tal actividad en este aspecto. Sólo el 16,67% de los casos encuestados señaló que el sistema de información sí ha incrementado la eficiencia de la selección de candidatos en cuanto al espacio físico y mobiliario utilizado. Tal resultado se debe principalmente a que por exigencias organizacionales, la gerencia encargada esta obligada a mantener el registro físico de tales documentos, por lo que el mobiliario destinado para tal fin no puede ser eliminado.

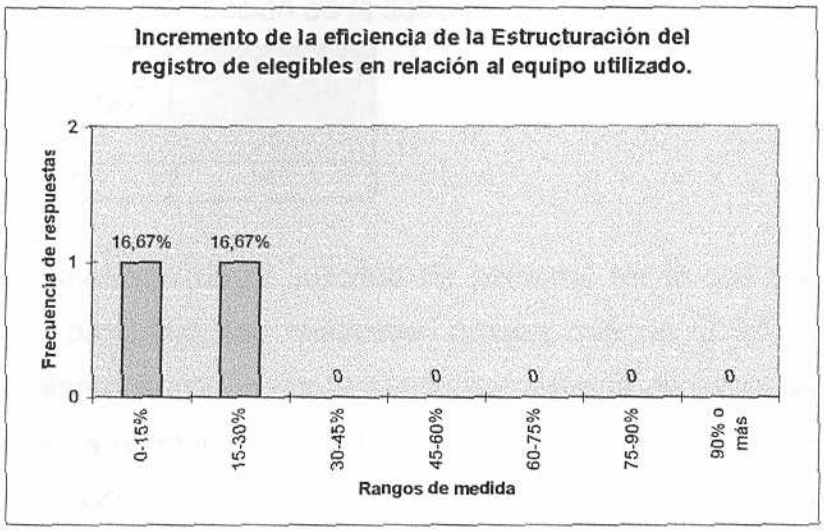
En base a lo planteado en el gráfico anterior, puede notarse que solo un 16,67% de los casos ubicó el porcentaje de incremento de la eficiencia de la actividad de selección de candidatos, en cuanto al mobiliario utilizado en un rango de 0 a 15%, mientras que el 83,33% no lo ubicó en ningún rango. Tal resultado se corresponde con los usuarios que señalaron que la implantación del sistema de información no generaba ningún tipo de incremento de la eficiencia en este sentido.

3. Indicador: Equipos.

4.1. Actividad General: Estructuración del archivo de elegibles

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 17	
SI	2	2
NO	4	4

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	ítem 17.1		
0-15%	1	1	16,67%
15-30%	1	1	16,67%
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	0	0	0
75-90%	0	0	0
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	4	66,66%
	TOTALES	6	100%



Para la estructuración del archivo de elegibles, en lo que se refiere a los equipos destinados para las actividades que este contempla y donde participa el sistema de información recientemente implantado, la mayoría de los sujetos encuestados (66,66%) coincidieron en señalar que no se ha producido ningún tipo de modificación o actualización de los equipos utilizados en tal actividad. Solo el 33.34% de los sujetos encuestados coincidieron en afirmar que si se ha producido dicha modificación. En base a los comentarios expuestos por los encuestados en el campo de observaciones dispuesto en el instrumento aplicado, podemos afirmar que estos últimos casos basan su repuesta en que se ha producido la repotenciación de algunas maquinas y la adquisición de un nuevo servidor.

Podemos señalar que el 33,34% de los casos que afirmaron que evidentemente si se ha producido una modificación o actualización de los equipos empleados en la estructuración del archivo de elegibles (33,34%), ubican que tal variación ha incrementado la eficiencia del proceso en cuestión, en el rango de 0 a 15% y en el rango de 15 a 30% respectivamente, porque consideran que esto puede influir en la rapidez de respuesta del proceso, entre otros aspectos afectados.

4.2. Actividad General: Evaluación de la solicitud de personal

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 18	
SI	0	0
NO	6	6

Para la evaluación de la solicitud de personal en lo que se refiere a los equipos utilizados para ello, los resultados arrojan que un 100% de los sujetos encuestados señalan que con la implantación del sistema de información integrado de recursos humanos recientemente adquirido, no se ha incrementado la eficiencia del proceso de selección de candidatos en cuanto a los equipos utilizados.

La unanimidad de criterios en relación a este aspecto, se refleja en la ausencia de datos necesarios para generar el gráfico característico de nuestro análisis de resultados, ya que, dado que ningún sujeto ha percibido un incremento en la eficiencia del proceso de selección de candidatos en cuanto a los equipos utilizados, es lógico que no se ubiquen en ningún rango de eficiencia.

4.3. Actividad General: Preselección de candidatos

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 19	
SI	1	1
NO	5	5

En la preselección de candidatos se obtuvo como resultado que el 83,33% de los encuestados consideraron que la implantación del sistema de información no incrementaba de modo alguno la eficiencia del tal actividad, en cuanto al ahorro en equipos, tales como servidor, computadoras, teléfonos, etc. El 16,67% restante, consideró que efectivamente la implantación del sistema producía cierto ahorro en el uso de equipos; pero ninguno de los usuarios seleccionó rangos alguno para ubicar en qué porcentaje consideraban que se incrementaba la eficiencia de la actividad.

4.4. Actividad General: Selección de los candidatos idóneos

Cuadro de Respuestas			Totales
Alternativas	ítem 20	ítem 21	
SI	0	0	0
NO	6	6	12

El 100% de los usuarios finales del sistema de información en su módulo de selección, consideraron que la implantación del mismo no mejoró la eficiencia en la etapa de selección de los candidatos, economizando de algún modo el uso de equipos. Específicamente en lo referente a las convocatorias de los posibles candidatos a los diferentes eventos que tienen lugar en dicha actividad.

4. Indicador: Material de oficina.

5.1. Actividad General: Estructuración del archivo de elegibles

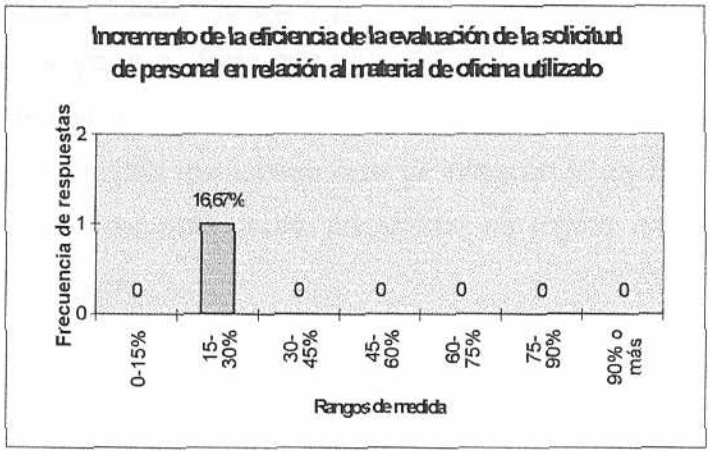
Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 22	
SI	0	0
NO	6	6

El 100% de los usuarios finales del sistema de información en su módulo de selección, consideraron que la implantación del mismo no mejoró la eficiencia de la estructuración del archivo de elegibles, economizando de algún modo la utilización del material de oficina dispuesto para lograr los resultados esperados en la misma. Específicamente en lo referente al almacenamiento de las hojas de vida.

5.2. Actividad General: Evaluación de la solicitud de personal

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 23	
SI	1	1
NO	5	5

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	ítem 17.1		
0-15%	0	0	0
15-30%	1	1	16,67%
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	0	0	0
75-90%	0	0	0
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	5	83,33%
	TOTALES	6	100%



La información extraída de los cuestionarios en lo referente al material de oficina utilizado en la evaluación de la solicitud de personal, refleja que el 83,33% de los usuarios del sistema consideraron que la implantación del mismo no ha provocado ahorro alguno en lo referente a la utilización del material de oficina. El 16,67% restante, consideró que sí se producía tal ahorro y lo ubicó entre 15 y 30%. Este ahorro se refiere específicamente al material de oficina dispuesto para el almacenamiento y control de las planillas de petición interna de personal.

5.3. *Actividad General: Preselección de candidatos*

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 24	
SI	0	0
NO	6	6

Para la preselección de candidatos en lo que se refiere al material de oficina destinado para el almacenamiento y registro de las entrevistas con los supervisores, pruebas psicotécnicas, chequeo de referencias y examen médico, los resultados arrojan que un 100% de los sujetos encuestados señalan que con la implantación del sistema de información integrado de recursos humanos, no se ha generado ningún tipo de ahorro en este sentido.

La unanimidad de criterios en relación a este aspecto, se refleja en la ausencia de los datos necesarios para generar el gráfico característico de nuestro análisis de resultados, ya que, dado que ningún sujeto ha percibido un incremento en la eficiencia de la actividad de preselección de candidatos en cuanto al material de oficina destinado para cubrir las tareas que la integran y en las cuales participa el sistema de información recientemente adquirido, es lógico que no se ubiquen en ningún rango de eficiencia.

5.4. Actividad General: Selección de los candidatos idóneos

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 25	
SI	0	0
NO	6	6

En relación a la selección de candidatos en lo que se refiere a la utilización de material de oficina, los resultados señalan que el 100% de los usuarios perciben que con la implantación del sistema de información, no se ha generado ningún tipo de ahorro en tal recurso.

En este orden de ideas, dado que todas las respuestas sobre el posible ahorro del indicador "material de oficina" fueron negativas, los usuarios no se ubicaron en ningún rango para determinar el posible incremento de la eficiencia de la fase de selección de candidatos en este aspecto, lo que no nos suministra los datos necesarios para generar el gráfico característico de nuestro análisis de resultados.

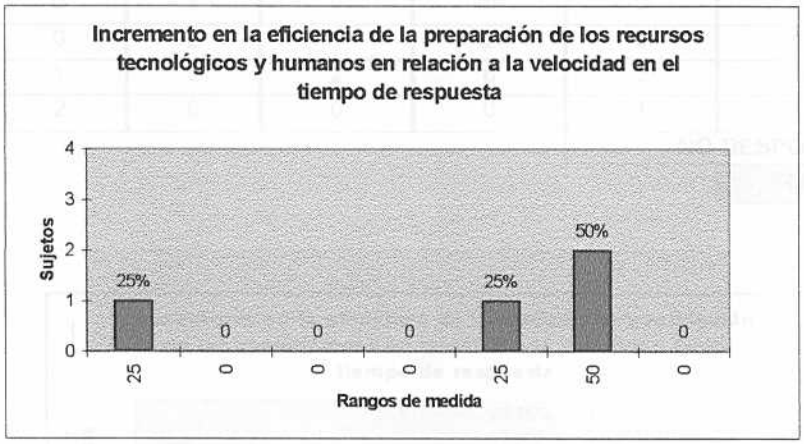
Proceso de Evaluación de Desempeño

1. Indicador: Velocidad en el tiempo de respuesta.

1.1. Actividad General: Preparación de los recursos Tecnológicos y Humanos

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 1	
SI	4	4
NO	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas ítem 1.1	Total	%
0-15%	1	1	25%
15-30%	0	0	0%
30-45%	0	0	0%
45-60%	0	0	0%
60-75%	1	1	25%
75-90%	2	2	50%
90-.....	0	0	0%
	NO RESPONDIO	0	0%
	TOTALES	4	100%



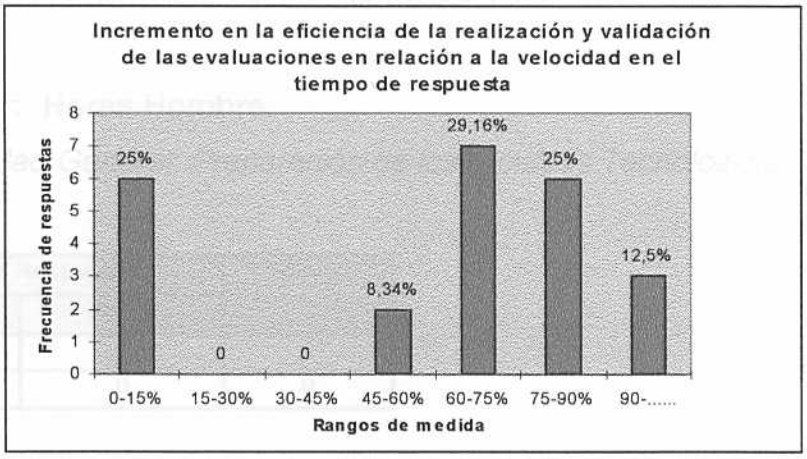
El 100% de los usuarios finales del nuevo sistema de información, Cèzanne People, afirmó que éste es más eficiente que el anterior sistema de evaluación ubicado en el AS/400, en cuanto al tiempo de respuesta en la preparación de recursos. Específicamente en las acciones dirigidas al registro de las tablas necesarias para llevar a cabo la evaluación de personal.

Podemos observar que la percepción de los usuarios con relación al incremento de la eficiencia oscila entre rangos variables. La mayor acumulación de frecuencias (50%) se localizó en el rango comprendido entre 75 y 90%. Una cuarta parte de los encuestados consideró que la implantación del nuevo sistema incrementa la eficiencia de la actividad entre 60 y 75%. Finalmente, el 25% restante, consideró que la eficiencia en tal sentido sólo se incrementaba entre 0 y 15%.

1.2. Actividad General: Realización y validación de las evaluaciones

Cuadro de Respuestas					Totales
Alternativas	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	
SI	4	4	4	4	16
NO	0	0	0	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas						Total	%
	ítem 2.1	ítem 3.1	ítem 3.2	ítem 4.1	ítem 4.2	ítem 5.1		
0-15%	1	1	1	2	1	0	6	25%
15-30%	0	0	0	0	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0	0	0	0	0
45-60%	0	1	0	0	0	1	2	8,34%
60-75%	0	2	1	2	0	2	7	29,16%
75-90%	1	0	2	0	2	1	6	25%
90-.....	2	0	0	0	1	0	3	12,5%
						NO RESPONDIO	0	0
						TOTALES	24	100%



Los resultados obtenidos en cuanto al incremento de la eficiencia en la velocidad del tiempo de respuesta en la realización y validación de las evaluaciones, reflejan que el 100% de los usuarios del nuevo sistema consideran que éste efectivamente mejora la eficiencia en dicha actividad. Las actividades especificas en las que interviene el sistema se refieren a la ubicación de los evaluadores y evaluados, así como el chequeo de que todas las evaluaciones hayan sido realizadas. Incrementa igualmente la velocidad en el tiempo de respuesta a través de la generación automática de reportes, como la notificación a los evaluadores sobre el plazo para la realización de las evaluaciones, y el documento con los resultados de las evaluaciones.

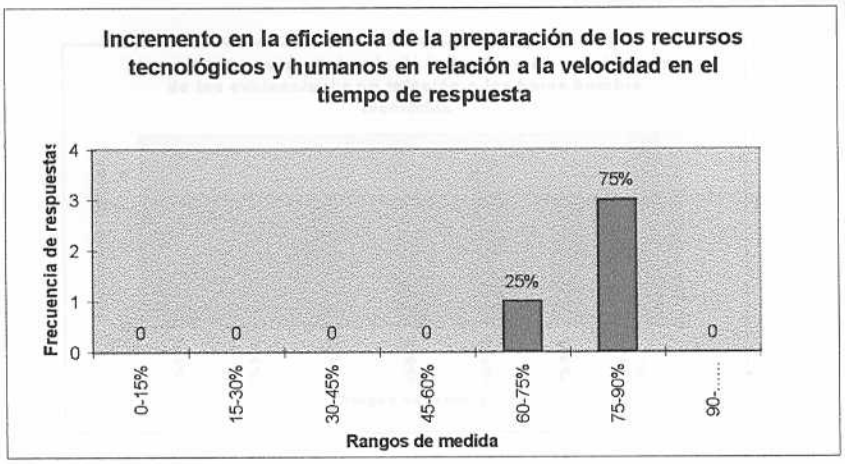
La mayoría de los usuarios finales consideró que la implantación del sistema incrementó la velocidad del tiempo de respuesta en la realización y validación de las evaluaciones en mas del 60%. La mayor acumulación de frecuencias (29,17%) se situó en el rango comprendido entre 60 y 75%. Una cuarta parte de los encuestados ubicó el incremento de la eficiencia tras la implantación del nuevo sistema entre 75 y 90%. Entre los empleados más satisfechos encontramos al 12,50% que considera que la implantación del sistema incrementó la eficiencia en este sentido en más del 90%. Por su parte, el 8,33% situó tal incremento entre 45 y 60%. Mientras un significativo 25% consideró, que a pesar de que efectivamente la implantación del sistema mejora la eficiencia en cuanto a la velocidad de tiempo de respuesta, tal incremento se puede ubicar tan solo entre 0 y 15%.

2. Indicador: Horas Hombre.

2.1. Actividad General: Preparación de los recursos Tecnológicos y Humanos

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 6	
SI	4	4
NO	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	ítem 6.1		
0-15%	0	0	0
15-30%	0	0	0
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	1	1	25%
75-90%	3	3	75%
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	0	0
	TOTALES	4	100%

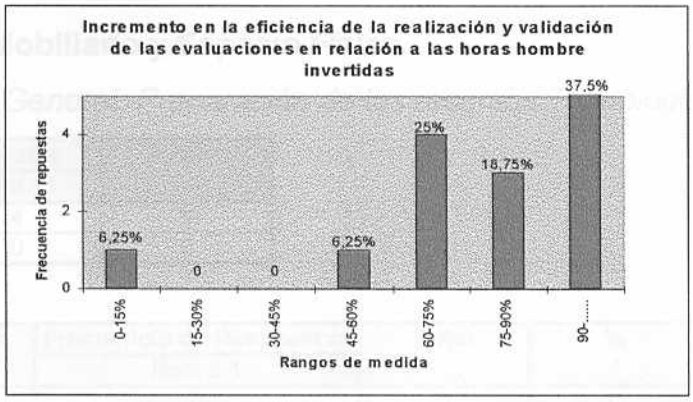


En la preparación de recursos tecnológicos y humanos, específicamente en la actividad dirigida al ingreso de la data necesaria al sistema, podemos observar que el 100% de los usuarios consideró que la implantación del sistema ha disminuido el número de horas hombre para la realización de tal tarea. En cuanto a ésta disminución podemos observar, el 75% de los usuarios encuestados se ubicó en el rango de 75 a 90%, mientras que el 25% restante señaló que tal disminución puede ubicarse entre un 60 y 75%.

2.2. *Actividad General: Realización y validación de las evaluaciones*

Cuadro de Respuestas					Totales
Alternativas	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	
SI	3	4	3	4	14
NO	0	0	1	0	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas				Total	%
	ítem 7.1	ítem 8.1	ítem 9.1	ítem 10.1		
0-15%	0	1	0	0	1	6,25%
15-30%	0	0	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0	0	0
45-60%	0	0	1	0	1	6,25%
60-75%	0	1	2	1	4	25%
75-90%	1	1	0	1	3	18,75%
90-.....	2	1	1	2	6	37,50%
				NO RESPONDIO	1	6,25%
				TOTALES	16	100%



La mayoría de los usuarios del sistema en su módulo de Evaluación (87,5%), coincidió en que la implantación del mismo disminuía el número de horas hombre requeridos en el proceso de evaluación, en cuanto a la realización y validación de las evaluaciones, su almacenamiento, así como la ubicación de las evaluaciones realizadas, que son las tareas en las que interviene el sistema en esta actividad. Por su parte, 6,25% no estuvo de acuerdo con la afirmación anterior, es decir, no consideraron que la implantación del sistema disminuye el número de horas hombre requerido para la ubicación de las evaluaciones ya realizadas. Finalmente, el 6,25% restante se abstuvo contestar tal pregunta.

El incremento de la eficiencia en la realización y validación de las evaluaciones, en cuanto al número de horas hombre requerido fue captado por la mayoría (81,25%) en más del 60%, distribuyéndose de la siguiente forma: el 37,5% consideró que el incremento en la eficiencia en este sentido se ubicaba de un 90%

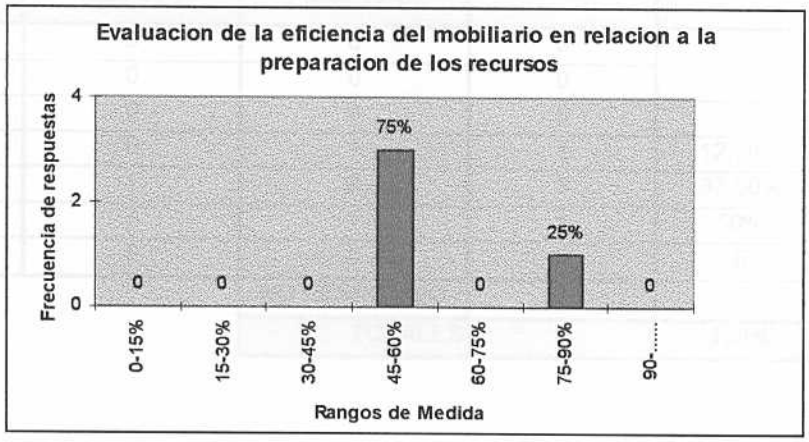
en adelante; el 18,75% lo situó en el rango comprendido entre 75 y 90%; y el otro 25% percibió que la disminución en el número de horas hombre requeridas para tal actividad se podía colocar entre el 60 y 75%. Por su parte, 6,25% de los usuarios consideró que tal incremento en la eficiencia podría ubicarse entre 45 y 60%. Otro 6,25% afirmó, por el contrario, que dicho incremento oscilaba entre 0 y 15%. Este 93,75%% se corresponde con el incremento de la eficiencia percibido en cuanto a la realización de las evaluaciones, su almacenamiento y a la ubicación de las evaluaciones realizadas. El 6,25% restante se abstuvo de seleccionar rango alguno.

3. Indicador: Mobiliario y Espacio Físico.

3.1. Actividad General: Preparación de los recursos Tecnológicos y Humanos

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 11	
SI	4	4
NO	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas ítem 6.1	Total	%
0-15%	0	0	0
15-30%	0	0	0
30-45%	0	0	0
45-60%	3	3	75%
60-75%	0	0	0
75-90%	1	1	25%
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	0	0
	TOTALES	4	100%



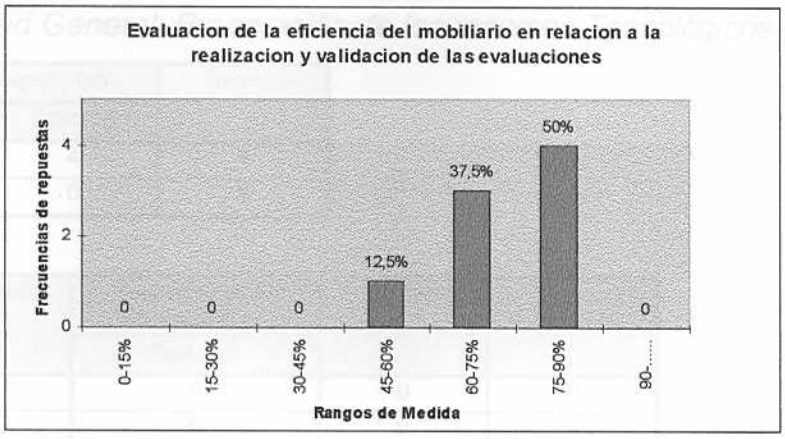
El 100% de los usuarios finales del sistema de información en su módulo de Evaluación, consideró que aun tras la implantación del software, la organización continuaría utilizando el mobiliario destinado al almacenamiento de las evaluaciones realizadas al personal, es decir, el archivo de personal activo.

Podemos observar que, a pesar de que el mobiliario no desaparecerá, el incremento de la eficiencia con respecto a dicho mobiliario utilizado y al ahorro de espacio fue percibido por el 75% de los encuestados entre el 45 y 60%; y el 25% restante ubicó tal incremento entre 75 y 90%. Esta afirmación con respecto a la mejora en la eficiencia fue explicado en el campo de observaciones dispuesto en el instrumento administrado, especificando que sólo se archivará en papel la información requerida por la Vicepresidencia de Auditoria, puesto que la totalidad de la información se encontrará almacenada en el servidor y los equipos de computación de la Gerencia de Planificación y Remuneración.

3.2. Actividad General: Realización y validación de las evaluaciones

Cuadro de Respuestas			Totales
Alternativas	ítem 12	ítem 13	
SI	4	3	7
NO	0	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	ítem 12.1	ítem 13.1		
0-15%	0	0	0	0
15-30%	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0
45-60%	0	1	1	12,50%
60-75%	1	2	3	37,50%
75-90%	3	1	4	50%
90-.....	0	0	0	0
		NO RESPONDIO	0	0
		TOTALES	8	100%



La mayoría de los usuarios finales del sistema (87,5%), señaló que efectivamente la organización continúa utilizando el mobiliario destinado para el almacenamiento de los resultados de las evaluaciones realizadas al personal en un determinado per[iodo. Según la información recolectada en el campo de observaciones dispuesto en el instrumento aplicado, el mobiliario destinado para tales fines est[a ubicado en el archivo de la Gerencia de Planificación y Remuneración.

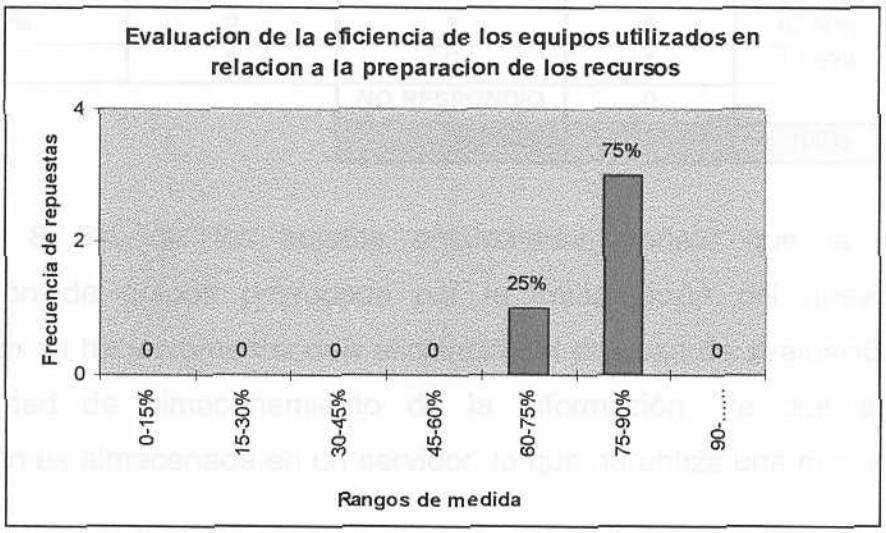
El incremento de la eficiencia del proceso de realización de las evaluaciones en cuanto al mobiliario utilizado, según la percepción del 50% de la población encuestada se ubica en un rango de 75 a 90%, mientras que el 37,5% la ubicó entre el 60 y el 75%, seguido por un 12,5% que señaló que tal incremento se produjo de un 45 a 60%. Gran parte de los usuarios encuestados coincidieron en señalar en el instrumento, que el incremento de la eficiencia en este sentido se basa fundamentalmente en que se ha reducido la cantidad de papel almacenada ya que la información completa ahora esta respaldada en los equipos y el servidor de la Gerencia de Planificación y Remuneración, lo que se refleja en un menor número de mobiliario destinado para dicho almacenamiento, dado el gran numero de empleados con que cuenta la organización.

4. Indicador: Equipos.

4.1. Actividad General: Preparación de los recursos Tecnológicos y Humanos

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	ítem 14	
SI	4	4
NO	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas ítem 6.1	Total	%
0-15%	0	0	0
15-30%	0	0	0
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	1	1	25%
75-90%	3	3	75%
90-.....	0	0	0
	NO RESPONDIO	0	0
	TOTALES	4	100%



En el proceso de evaluación de personal se requerían una serie de equipos que el 100% de los usuarios coincidió en afirmar que debió ser actualizado tras la implantación del sistema, según lo expresado en el campo de observaciones, fue necesario ampliar la memoria de los equipos y repotenciarlos para implantar el nuevo software, así como asignar un servidor sólo para Recursos Humanos. El incremento

de la eficiencia, en cuanto al equipo utilizado oscila entre 75 y 90% según la opinión de un 75% de los encuestados. El 25% restante ubicó tal incremento entre un 60 y 75%.

4.2. Actividad General: Realización y validación de las evaluaciones

Cuadro de Respuestas			Totales
Alternativas	ítem 15	ítem 16	
SI	4	3	7
NO	0	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	ítem 15.1	ítem 16.1		
0-15%	0	0	0	0
15-30%	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0
45-60%	0	0	0	0
60-75%	1	1	2	25%
75-90%	2	3	5	62,50%
90-.....	1	0	1	12,50%
		NO RESPONDIO	0	0
		TOTALES	8	100%

El 87,5% de los sujetos encuestados señaló que la adquisición y modificación de quipos provocada por la implantación del nuevo sistema de información s[i ha incrementado la eficiencia del proceso de evaluación en cuanto a la capacidad de almacenamiento de la información, ya que actualmente la información es almacenada en un servidor, lo que garantiza una mayor seguridad de la data.

En lo que se refiere al incremento de la eficiencia del proceso de evaluación en cuanto a la adquisición o modificación de equipos, los resultados permiten observar que la mayor frecuencia de respuestas (62,5%) ubicó tal incremento en el rango de 75 a 90%, seguido de un 25% ubicado entre un 60 y 75%, y un 12,5% que ubicó tal incremento en un rango de 90% en adelante.

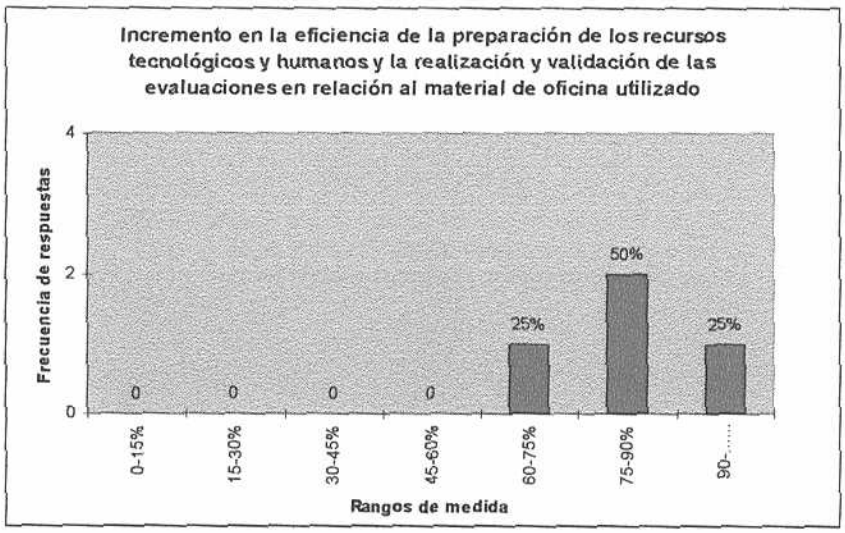
5. Indicador: Material de oficina

5.1. Actividad General: Preparación de los recursos Tecnológicos y Humanos

5.2. Actividad General: Realización y validación de las evaluaciones

Cuadro de Respuestas		Totales
Alternativas	Ítem 17	
SI	4	4
NO	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	Ítem 17.1		
0-15%	0	0	0
15-30%	0	0	0
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	1	1	25%
75-90%	2	2	50%
90-.....	1	1	25%
	NO RESPONDIO	0	0
	TOTALES	4	100%



El 100% de los usuarios finales del sistema de información en su módulo de evaluación, consideraron que la implantación del mismo provocó un ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.)

utilizado en el proceso de evaluación anual de desempeño, ya que con el nuevo sistema, será necesario una menor cantidad de papel dado que los reportes serán más específicos.

En relación al porcentaje en que los usuarios perciben que se ha producido tal ahorro, el 50% indicó que se ubica entre 75 y 90%, mientras que un 25% señaló que se produjo en un 90% o más, y el 25% restante indicó que dicho ahorro se ubica en un rango de 60 a 75%.

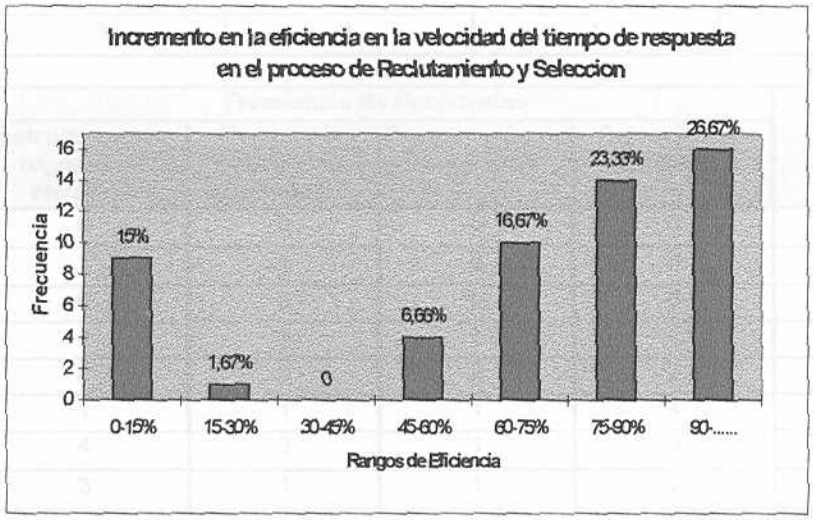
Una vez presentados los resultados parciales sobre cada uno de los indicadores, consideramos importante analizarlos a nivel general y presentar los resultados en base a los procesos y no a las actividades, con el objetivo de lograr una descripción integral de su variación.

Proceso de Selección de Personal:

- **Velocidad en el Tiempo de respuesta**

Cuadro de Respuestas					
Alternativas	**Estructuración registro de elegibles**	**Evaluación solicitud de personal**	**Preselección de candidatos**	**Selección de Candidatos**	**Total**
SI	12	10	5	5	32
NO	0	2	1	1	4

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas				Total	%
	Estructuración registro de elegibles	**Evaluación solicitud de personal**	**Preselección de candidatos**	**Selección de Candidatos**		
0-15%	2	3	2	2	9	15%
15-30%	0	0	1	0	1	1,67%
30-45%	0	0	0	0	0	0
45-60%	4	0	0	0	4	6,66%
60-75%	4	1	1	4	10	16,67%
75-90%	2	3	6	3	14	23,33%
90-.....	0	5	5	6	16	26,67%
No respondió	0	0	3	3	6	10%
				TOTALES	60	100%

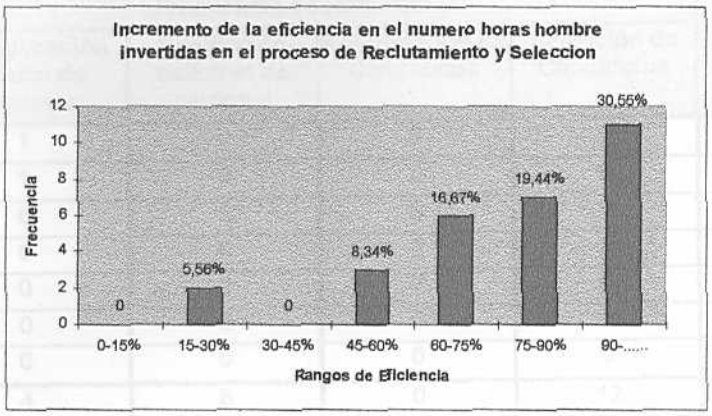


Podemos observar que en general, los usuarios encuestados consideran que el sistema de información implantado recientemente en la organización, ha incrementado la eficiencia del proceso de Reclutamiento y Selección en lo que se refiere a la velocidad o tiempo de repuesta, ya que el 88,89% de los sujetos coincidió en tal afirmación, mientras que sólo el 11,11% señaló que no consideraba al sistema eficiente en este sentido. En cuanto al porcentaje de incremento en la velocidad o tiempo de respuesta, la mayoría de los encuestados (50%) lo ubicó e más del 75%. La mayor parte de los sujetos (26,67%), afirmó que la implantación del sistema incrementaba la eficiencia en este sentido en más del 90%. Por su parte, el 23,33% ubicó dicha mejora en el rango comprendido entre 75 y 90%. Seguidamente, en el rango inmediatamente inferior, se ubicó el 16,67%, mientras que el 6,66% de los usuarios del sistema situó dicho incremento entre 45 y 60%. Un escaso 1,67% se ubicó en el rango comprendido entre 15 y 30%, mientras que el 15% consideró que el incremento en la velocidad en el tiempo de respuesta oscila entre 0 y 15%. Finalmente, el 10% restante se abstuvo de seleccionar rango alguno.

- **Horas Hombre**

Cuadro de Respuestas					
Alternativas	Estructuración registro de elegibles	Evaluación solicitud de personal	Preselección de candidatos	Selección de Candidatos	Total
SI	9	5	5	9	28
NO	3	1	1	3	8

	Frecuencia de Respuestas					
Rangos de Medida	Estructuración registro de elegibles	Evaluación solicitud de personal	Preselección de candidatos	Selección de Candidatos	Total	%
0-15%	0	0	0	0	0	0
15-30%	1	1	0	0	2	5,56%
30-45%	0	0	0	0	0	0
45-60%	1	0	1	1	3	8,34%
60-75%	2	0	2	2	6	16,67%
75-90%	1	1	1	4	7	19,44%
90-.....	4	3	1	3	11	30,55%
No respondió	3	1	1	2	7	19,44%
				TOTALES	36	100%



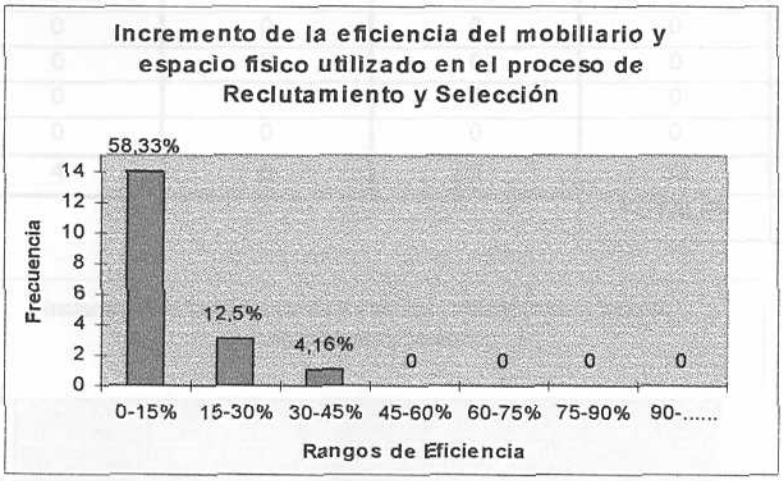
En relación a la cantidad de horas hombre requeridas en el proceso de Reclutamiento y Selección, podemos observar que el 77,78% de los sujetos encuestados señalaron que con la implantación del sistema de información, efectivamente se ha provocado un incremento en la eficiencia de las tareas y actividades de dicho proceso. Mientras que el 22,22% manifestó que no percibe tal incremento en la eficiencia.

Por otra parte, el 30,55% de los sujetos encuestados coincidieron en indicar, que el incremento de la eficiencia del proceso en relación a las horas hombre requeridas se ha producido en mas de un 90%, seguido por un 19,45% que ubicó tal incremento en un rango de 75 a 90%, y un 16,66% que señaló el rango de 60 a 75%. Un 8,34% percibe que puede ubicarse en un rango de 45 a 60% y finalmente el 5,56% restante señaló que la eficiencia en este aspecto se vio afectada en apenas un rango de 15 a 30%.

- **Mobiliario y espacio físico**

Cuadro de Respuestas					
Alternativas	**Estructuración registro de elegibles**	**Evaluación solicitud de personal**	**Preselección de candidatos**	**Selección de Candidatos**	**Total**
SI	6	5	5	1	17
NO	0	1	1	5	7

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas				Total	%
	Estructuración registro de elegibles	Evaluación solicitud de personal	Preselección de Candidatos	Selección de Candidatos		
0-15%	1	0	0	0	1	4,17%
15-30%	1	0	0	0	1	4,17%
30-45%	0	0	0	0	0	0
45-60%	0	0	0	0	0	0
60-75%	0	0	0	0	0	0
75-90%	0	0	0	0	0	0
90-.....	0	0	0	0	0	0
No respondió	4	6	0	12	22	91,66%
				TOTALES	24	100%

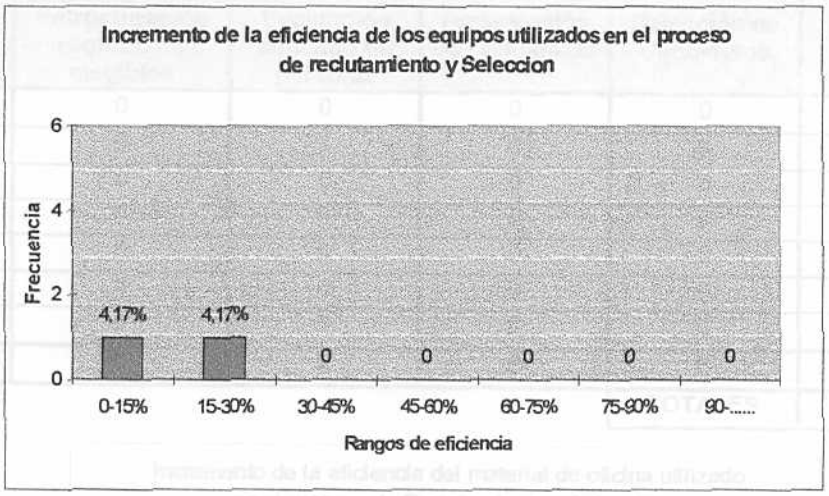


En lo que se refiere al posible ahorro del mobiliario y espacio físico utilizado en el proceso de Reclutamiento y Selección, el 70,83% de los sujetos encuestados señalaron que la organización continúa utilizando cierta cantidad de mobiliario para el almacenamiento de los documentos generados durante dicho proceso. Pero a pesar de ello, el 58,83% indicó que tras la implantación del sistema, tal mobiliario se vio reducido en un rango de 0 a 15%, y un 12,5% ubicó tal disminución de un 15 a 30%, seguido por un escaso 4,17% que destacó que el ahorro en este aspecto puede ubicarse en un rango de 30 a 45%. El 25% restante de los usuarios encuestados se abstuvo de señalar algún rango de incremento.

- **Equipos**

Cuadro de Respuestas					
Alternativas	Estructuración registro de elegibles	Evaluación solicitud de personal	Preselección de candidatos	Selección de Candidatos	Total
SI	2	0	1	0	3
NO	4	6	5	6	21

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas				Total	%
	Estructuración registro de elegibles	Evaluación solicitud de personal	Preselección de Candidatos	Selección de Candidatos		
0-15%	1	0	0	0	1	4,17%
15-30%	1	0	0	0	1	4,17%
30-45%	0	0	0	0	0	0
45-60%	0	0	0	0	0	0
60-75%	0	0	0	0	0	0
75-90%	0	0	0	0	0	0
90-.....	0	0	0	0	0	0
No respondió	4	6	0	12	22	91,66%
				TOTALES	24	100%



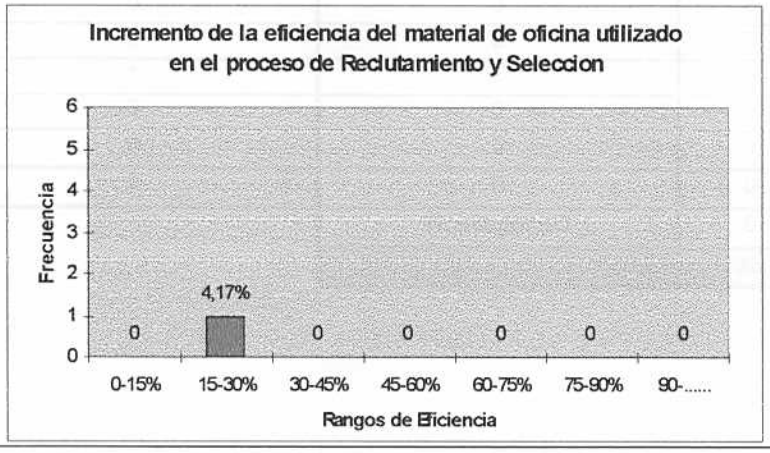
En base a las respuestas obtenidas de los usuarios finales respecto a la variación en la utilización de equipos en las actividades y tareas que integran el proceso de Reclutamiento y Selección, y sobre la posible eficiencia que podría generar tal variación, los resultados fueron bastante homogéneos, ya que el 87,5% no percibe incremento alguno en la eficiencia del proceso relacionado a una

variación en este sentido, complementado con un 12,5% que indicó, que tras la implantación del sistema fue necesaria la repotenciación de ciertas máquinas, además de la adquisición de un nuevo servidor. En cuanto al porcentaje de incremento percibido por los usuarios, podemos observar que un 4,17% lo ubica en un rango de 0 a 15%, seguido de otro 4,17% que ubica tal incremento entre 15 y 30%, mientras que una notable mayoría del 91,66% se abstuvo de seleccionar rango alguno, dado que señaló no existía dicho incremento.

- **Material de Oficina**

Cuadro de Respuestas					
Alternativas	**Estructuración registro de elegibles**	**Evaluación solicitud de personal**	**Preselección de candidatos**	**Selección de Candidatos**	**Total**
SI	0	1	0	0	1
NO	6	5	6	6	23

Rangos de Medida	**Frecuencia de Respuestas**				**Total**	**%**
	Estructuración registro de elegibles	**Evaluación solicitud de personal**	**Preselección de candidatos**	**Selección de Candidatos**		
0-15%	0	0	0	0	0	
15-30%	0	1	0	0	1	4,17%
30-45%	0	0	0	0	0	0
45-60%	0	0	0	0	0	0
60-75%	0	0	0	0	0	0
75-90%	0	0	0	0	0	0
90-.....	0	0	0	0	0	0
No respondió	6	5	6	6	23	95,83%
				TOTALES	**24**	**100%**



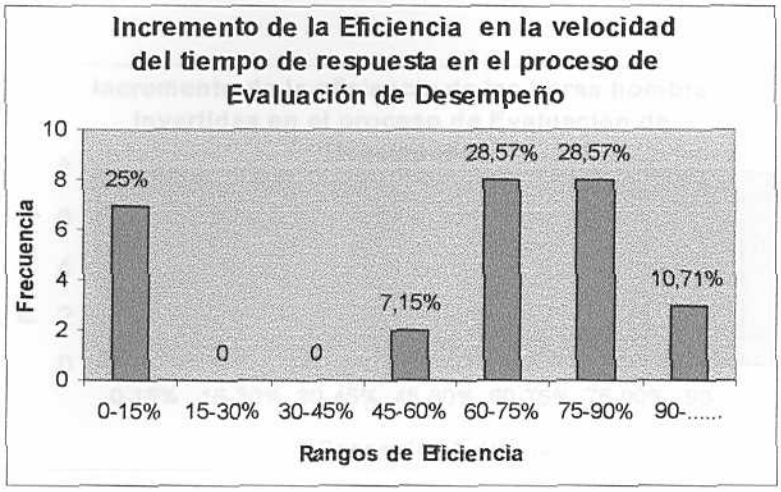
En relación a la utilización del material de oficina en las tareas que integran el proceso de Reclutamiento y Selección, el 95,83% de los usuarios finales encuestados coincidieron en afirmar que la implantación del sistema no ha provocado ahorro alguno en este aspecto, mientras que solo un 4,17% señalo haber percibido dicho ahorro. Este mismo 4,17% ubicó dicho ahorro en la utilización del material de oficina, en un rango de 15 a 30%, donde se puede notar que un cuantioso 95,83% no ubicó rango alguno. Estos resultados se corresponden con la exigencia por parte de la organización de mantener un registro físico de la documentación generada durante el proceso de Reclutamiento y Selección.

Proceso de Evaluación de desempeño:

- **Velocidad en el Tiempo de respuesta**

Cuadro de Respuestas			
Alternativas	**Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos**	**Realización y Validación de las Evaluaciones**	**Totales**
SI	4	16	20
NO	0	0	0

	Frecuencia de Respuestas			
Rangos de Medida	**Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos**	**Realización y Validación de las Evaluaciones**	**Total**	**%**
0-15%	1	6	7	25%
15-30%	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0
45-60%	0	2	2	7,15%
60-75%	1	7	8	28,57%
75-90%	2	6	8	28,57%
90-.....	0	3	3	10,71%
No respondió	0	0	0	0%
		No respondió	0	0%
		TOTALES	28	100%

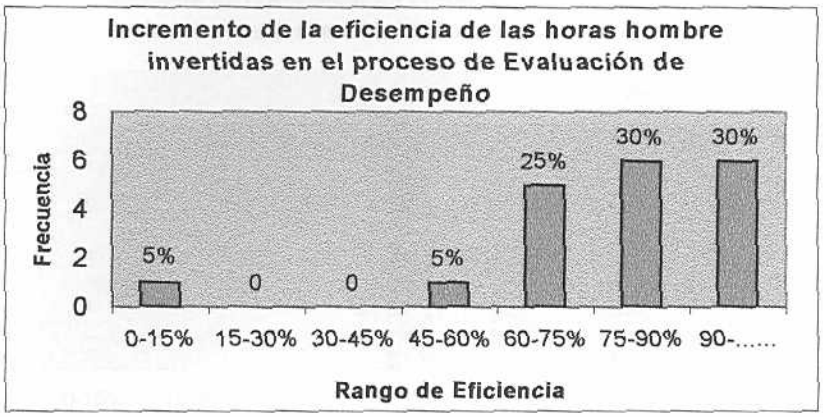


Podemos observar que el 100% de los usuarios afirmó que la implantación del sistema efectivamente incrementa la velocidad en el tiempo de respuesta de los procesos administrativos de evaluación de personal. En este sentido, aproximadamente el 40% afirmó que tal incremento supera el 75%. El 28,57%, ubicó tal aumento entre 60 y 75%, el 7,15% lo colocó en el rango comprendido entre 45 y 60%. Finalmente, el 25% restante consideró que este incremento oscila entre 0 y 15%.

- **Horas Hombre**

Cuadro de Respuestas			
Alternativas	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos	Realización y Validación de las Evaluaciones	Totales
SI	4	14	18
NO	0	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos	Realización y Validación de las Evaluaciones		
0-15%	0	1	1	5%
15-30%	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0
45-60%	0	1	1	5%
60-75%	1	4	5	25%
75-90%	3	3	6	30%
90-.....	0	6	6	30%
No respondió	0	1	1	5%
		TOTALES	20	100%

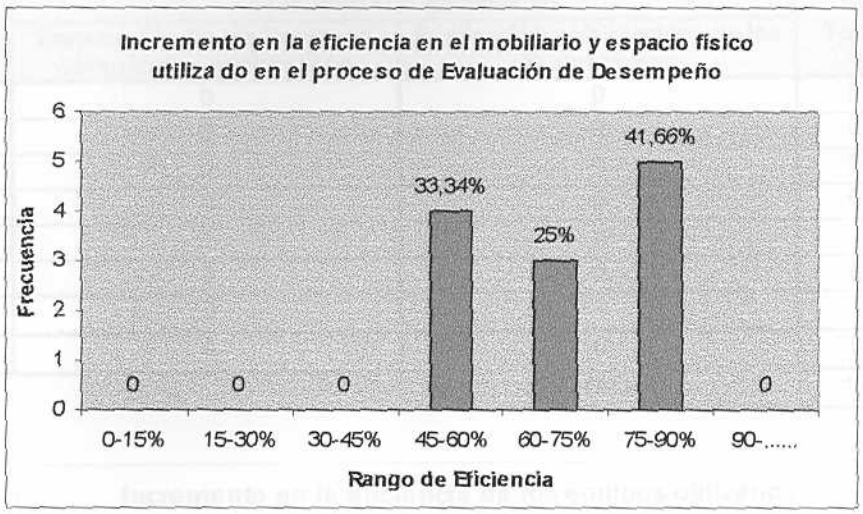


El 90% de los usuarios del sistema de información en su módulo de evaluación coincidieron en que la implantación del mismo disminuía la cantidad de horas hombre requeridas para la ejecución del proceso de evaluación de desempeño. El 60% consideró que tal aumento superaba el 75%, mientras que un significativo 25% lo ubicó entre 60 y 75%. Y el 15% restante, se distribuyó uniformemente en los rangos de 45 a 60%, de 0 a 15% y el otro 5% se abstuvo de seleccionar rango alguno.

- **Mobiliario y espacio físico**

Cuadro de Respuestas			
Alternativas	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos	Realización y Validación de las Evaluaciones	Totales
SI	4	7	11
NO	0	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos	Realización y Validación de las Evaluaciones		
0-15%	0	0	0	0
15-30%	0	0	0	0
30-45%	0	0	0	0
45-60%	3	1	4	33,34%
60-75%	0	3	3	25%
75-90%	1	4	5	41,66
90-.....	0	0	0	0
No respondió	0	0	0	
		TOTALES	12	100%



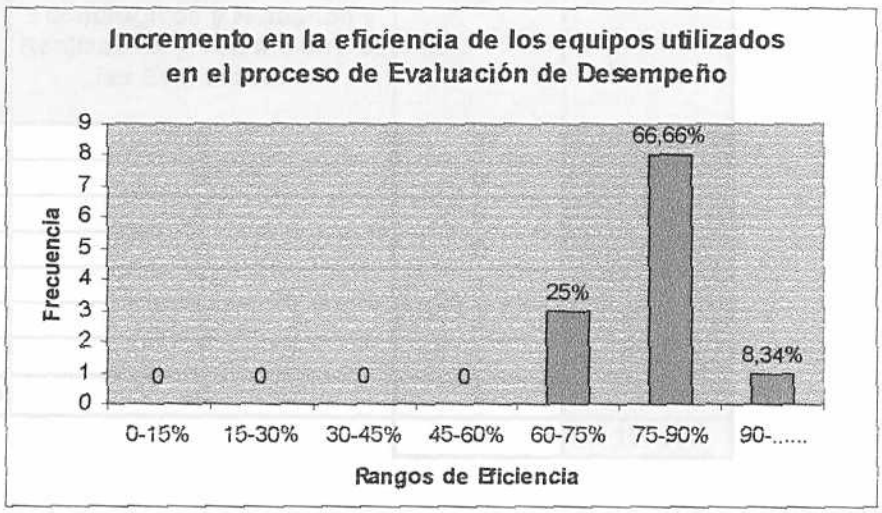
Más del 90% de los sujetos encuestados afirmó que la implantación del sistema mejoraba la eficiencia de los procesos administrativos de evaluación, en cuanto a la distribución del espacio físico y el mobiliario utilizado.

El 41,99% afirmó que el incremento en la eficiencia a este respecto podía ubicarse entre 75 y 90%. Una cuarta parte de los usuarios lo colocó entre 60 y 75%, mientras que el 33,34% restante consideró que la eficiencia del proceso en este sentido se había incrementado entre 45 y 60%.

- **Equipos**

Cuadro de Respuestas			
Alternativas	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos	Realización y Validación de las Evaluaciones	Total
SI	4	7	11
NO	0	1	1

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas		Total	%
	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos	Realización y Validación de las Evaluaciones		
0-15%	0	0	0	
15-30%	0	0	0	
30-45%	0	0	0	0
45-60%	0	0	0	0
60-75%	1	2	3	25%
75-90%	3	5	8	66,66%
90-.....	0	1	1	8,34%
No respondió	0	0	0	0
		TOTALES	12	100%

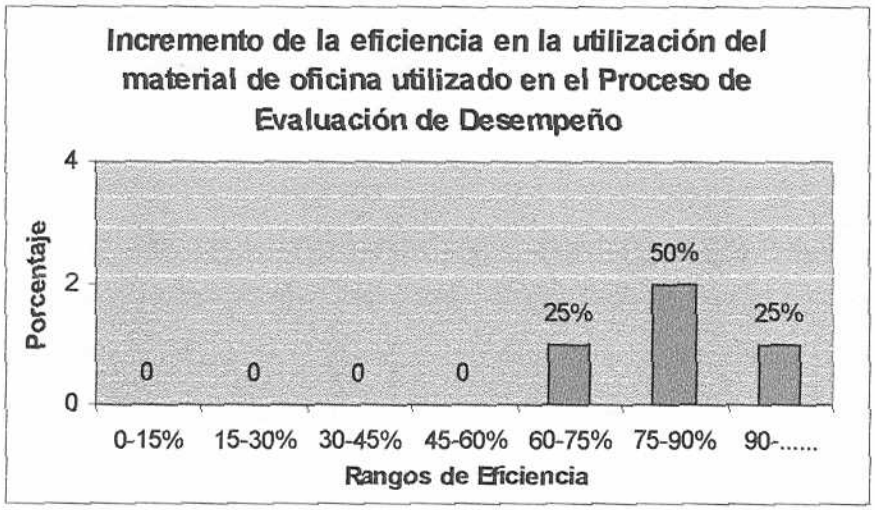


En cuanto a la utilización de los equipos en el proceso de evaluación de desempeño, podemos observar que el 91,66% de los sujetos encuestados afirmaron que efectivamente la implantación del sistema de información provocó una variación en los equipos utilizados en las tareas y actividades que integran dicho proceso, mientras que el 8,33% restante, señaló que no se produjo tal variación. A su vez, el 66,66% de los usuarios ubicó en el rango de 75 a 90%, el porcentaje de incremento de la eficiencia a raíz de la variación en los equipos utilizados producto de la implantación del sistema de información, seguido de un 25% que ubicó tal incremento de un 60 a 75%, mientras que el 8,34% restante, señaló que dicho incremento se produjo de un 90% en adelante.

- **Material de Oficina**

Cuadro de Respuestas		
Alternativas	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos y Realización y Validación de las Evaluaciones	Totales
SI	4	4
NO	0	0

Rangos de Medida	Frecuencia de Respuestas	Total	%
	Preparación de los Recursos Tecnológicos y Humanos y Realización y Validación de las Evaluaciones		
0-15%	0	0	0
15-30%	0	0	0
30-45%	0	0	0
45-60%	0	0	0
60-75%	1	1	25%
75-90%	2	2	50%
90-.....	1	1	25%
No respondió	0	0	0
		4	100%



En el proceso de Evaluación de desempeño, el 100% de los usuarios encuestados, coincidieron en señalar que la implantación del sistema de información sí ha provocado un ahorro en lo que se refiere al material de oficina utilizado en el proceso. Por su parte, la mayoría (50%) percibe que tal ahorro ha incrementado la eficiencia del proceso de un 75 a 90%, seguido de un 25% ubica tal incremento en un rango mayor al 90%, mientras que el 25% restante señala haber percibido un incremento en la eficiencia del proceso de un 60 a 75%.

Una de las dimensiones de eficiencia consideradas para la realización de esta investigación se refiere al beneficio* que la implantación de un sistema de información aporta al conjunto de fases o etapas que integran los procesos de selección y evaluación de personal. En este sentido, podemos afirmar que en ambos procesos se percibió un incremento en la eficiencia. Para asegurar esto nos basamos en el resultado de los análisis de procesos realizados, los cuales reflejaron que la automatización de los mismos proporciona grandes ventajas a la organización, a saber:

- La implantación del sistema de información posibilita que la gestión de recursos humanos cuente con una base de datos única, lo cual permite que toda las áreas tengan acceso a la información, evitando la redundancia y duplicación de la misma.
- El sistema de información permite mantener un estricto registro y control de la información contenida en la base de datos, así como de las tareas, resultados y status de los eventos (en cuanto al módulo de selección) y de los períodos de evaluación (en cuanto al módulo de evaluación). Este registro permite además la actualización automática de la información en la base de datos.
- Por otra parte los criterios de búsqueda facilitan el acceso a la información precisa de manera rápida y confiable, permitiendo no solo la ubicación de la

* Este beneficio será entendido a efectos de nuestro estudio, como la mejora en el procesamiento de información y producción de resultados que implica la automatización de las tareas y actividades que conforman los procesos de selección y evaluación de personal.

CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación fue diagnosticar y evaluar la eficiencia de los procesos administrativos de Selección y Evaluación de Personal, tras la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos. Para realizar este diagnóstico y evaluación se definieron dos dimensiones del término eficiencia.

Una de las dimensiones de eficiencia consideradas para la realización de esta investigación se refiere al beneficio* que la implantación de un sistema de información aporta al conjunto de fases o etapas que integran los procesos de selección y evaluación de personal. En este sentido, podemos afirmar que en ambos procesos se percibió un incremento en la eficiencia. Para asegurar ésto nos basamos en el resultado de los análisis de procesos realizados, los cuales reflejaron que la automatización de los mismos proporciona grandes ventajas a la organización, a saber:

- La implantación del sistema de información posibilita que la gestión de recursos humanos cuente con una base de datos única, lo cual permite que toda las áreas tengan acceso a la información, evitando la redundancia y duplicación de la misma.
- El sistema de información permite mantener un estricto registro y control de la información contenida en la base de datos, así como de las fechas, resultados y status de los eventos (en cuanto al módulo de selección) y de los períodos de evaluación (en cuanto al módulo de evaluación). Este registro permite además la actualización automática de la información en la base de datos.
- Por otra parte los criterios de búsqueda facilitan el acceso a la información precisa de manera rápida y confiable, permitiendo no solo la ubicación de la

* Este beneficio será entendido a efectos de nuestro estudio, como la mejora en el procesamiento de información y producción de resultados que implica la automatización de las tareas y actividades que conforman los procesos de selección y evaluación de personal.

información requerida, sino también la generación automática de documentos o listados con la misma.

- La automatización de los procesos hizo posible que el número de tareas realizadas con el fin de lograr los objetivos de los mismos disminuyera de 46 a 37 tareas en el caso del proceso de selección, y de 10 a 8 tareas en el caso del proceso de evaluación.

La otra dimensión de eficiencia considerada para la realización de nuestro estudio se refiere al valor que agrega la implantación de un sistema de información a los procesos administrativos de selección y evaluación de personal, en cuanto a la óptima utilización de los recursos empleados para el logro de los resultados esperados en ambos procesos. A este respecto se hizo necesaria la aplicación de un cuestionario, cuyos resultados, conjuntamente con el análisis de los datos nos permitieron concluir:

- La implantación del sistema de información integrado de recursos humanos efectivamente provocó un aumento en la velocidad o tiempo de respuesta de aquellas actividades o tareas que integran el proceso de Reclutamiento y Selección en las que interviene. Para tal afirmación, nos basamos en las respuestas obtenidas de los usuarios finales en los cuestionarios administrados quienes coincidieron con tal afirmación en más de un 88%. En lo referente al proceso de Evaluación de Desempeño, el 100% de los usuarios coincidió en que la implantación del sistema evidentemente incrementó la velocidad en el tiempo de respuesta, lo que se traduce en un aumento de la eficiencia del proceso.
- En el proceso de Reclutamiento y Selección es evidente que los usuarios finales del sistema de información recientemente implantado perciben que se ha provocado un notable incremento en la eficiencia, en lo que se refiere a la cantidad de horas hombre requeridas antes y después de la implantación del sistema de información para llevar a cabo las tareas y actividades que integran dicho proceso, ya que más

del 77% coincide con tal afirmación. Por su parte, en el proceso de Evaluación de Desempeño, el 90% de los usuarios consideró que tal implantación reducía el número de horas hombre requeridas para llevar a cabo dicha actividad. En este sentido, un 60% ubicó dicho incremento en más de un 75%.

- En lo que se refiere al posible ahorro del mobiliario y espacio físico utilizado en el proceso de Reclutamiento y Selección, la implantación del sistema de información integrado, no ha incrementado en gran medida la eficiencia del proceso, ya que continúan utilizando el mobiliario destinado al almacenamiento de las hojas de vida, las ofertas de servicio, los resultados de las entrevistas y pruebas, entre otros documentos. Este hecho se debe fundamentalmente a que la organización exige mantener un registro físico de tal documentación, para afirmar esto nos basamos en las observaciones dispuestas por los usuarios encuestados en el instrumento aplicado. Básicamente, los sujetos que perciben que efectivamente se ha producido el ahorro en este sentido, fundamentan su repuesta en que al generar una menor cantidad de documentación con la elaboración de reportes más precisos con la utilización del sistema, esto puede traducirse en una ocupación menor. Por otro lado, en el proceso de Evaluación de Desempeño, más del 90% de los usuarios del sistema perciben que efectivamente la implantación del mismo incrementa la eficiencia en cuanto al mobiliario y espacio físico utilizado.
- La implantación del sistema de información integrado de recursos humanos no provocó una variación significativa en lo que respecta a los equipos utilizados en el proceso de Reclutamiento y Selección, en base a la información obtenida de los usuarios por medio del instrumento aplicado, es posible afirmar, que tal variación responde básicamente a la repotenciación de algunas maquinas pertenecientes a la Gerencia de Selección, y la adquisición de un nuevo servidor. Esta modificación no ha sido asociada a ningún incremento en la eficiencia de las tareas y actividades que componen el proceso, tal y como lo señaló el 87,5% de los usuarios finales del sistema. En base a los resultados obtenidos, podemos afirmar lo contrario en cuanto al incremento en la eficiencia del proceso de evaluación de desempeño producto de

la variación de los equipos utilizados, ya que el 91,66% de los usuarios del módulo de evaluación encuestados coincidieron en afirmar, que efectivamente la implantación de dicho sistema provocó un incremento en la eficiencia del proceso. En este sentido, la divergencia de opiniones en cuento al proceso de Reclutamiento y Selección y el proceso de Evaluación de Desempeño, se fundamenta principalmente en que para el segundo proceso, la adquisición de un nuevo servidor implica la sustitución del AS/400, hecho que los usuarios perciben como un incremento de la eficiencia del proceso de evaluación.

- La reciente implantación del sistema de información integrado de recursos humanos, aparentemente no provocó variación alguna en lo que se refiere al material de oficina utilizado en las actividades y tareas que integran el proceso de Reclutamiento y Selección, en este aspecto, señalamos que la ausencia de tal variación es aparente, ya que en el instrumento aplicado gran parte de los usuarios encuestados coincidieron en señalar que el ahorro en el mobiliario utilizado estaba relacionado con la reducción de papel producto de la generación de reportes más precisos y con la disminución de la documentación generada dado que gran parte de la información se encontraba respaldada en el sistema y en el servidor. En este sentido, notamos cierta incongruencia con las respuestas obtenidas de los sujetos encuestados, y que podríamos atribuir a la falta de atención al momento de completar el cuestionario, entre otras razones. En lo que se refiere al proceso de Evaluación de Desempeño, la implantación del sistema de información integrado efectivamente provocó un ahorro en el material de oficina utilizado, lo que según la percepción del 100% de los usuarios se refleja en un aumento en la eficiencia de dicho proceso.

Consideramos importante señalar que los requerimientos planteados por Banesco Organización Financiera en lo referente al módulo de Selección de Personal fueron satisfechos en más de un 80%, puesto que la generación de gráficos y tablas con el fin de presentar reportes estadísticos no es una de las funcionalidades del

sistema. Por su parte, el módulo de Evaluación del sistema, cumplió en un 100% con los requerimientos planteados por la organización en tal aspecto.

Es evidente que toda fase de implantación de un sistema de información implica cambios en los procesos de la organización y en el ambiente laboral, tales cambios pueden ser percibidos y asimilados de formas diferentes por el personal involucrado en dicho proyecto de implantación. Nos parece importante tomar en consideración este aspecto, dado que nuestra investigación se desarrolló paralelamente al proceso de implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos en una organización financiera, y el instrumento utilizado fue aplicado a pocas semanas de iniciarse la fase de producción del mismo, la cual, a razón de una falla técnica por parte de la organización donde se estaba implantando el software se vio interrumpida parcialmente, lo que provocó una pérdida considerable de trabajo que se había realizado previamente y que los usuarios se vieron en la obligación de repetir; tal situación provocó cierto descontento en los usuarios finales a quienes les fue administrado el cuestionario. Por tal motivo, consideramos tal situación como una razón de peso para estimar que probablemente los resultados obtenidos en el diagnóstico de la percepción del personal, en cuanto a la eficiencia del sistema en los procesos de selección y evaluación, pueden estar sujetos a una situación temporal y a un proceso de adaptación a un sistema recientemente adquirido, y por lo cual podrían variar en el mediano o largo plazo.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en nuestro estudio y a las conclusiones a las que llegamos después de un largo proceso de estudio, análisis e investigación, podemos destacar las siguientes recomendaciones:

- La implantación de un Sistema de Información Integrado, debe estar antecedido de un detallado proceso de planificación, que le permita a la organización prever las posibles contingencias y tomar las medidas adecuadas para su solución, además de evitar incidentes innecesarios. Para considerar esta recomendación, nos basamos en la situación que provocó que en Banesco, la fase de producción del sistema de información recién implantado se viera interrumpida, además de generar gran cantidad de retrabajo a los usuarios finales. La causa de tal contingencia fue básicamente el desconocimiento por parte del personal técnico de la organización en cuanto al manejo de la base de datos, lo que hubiera podido evitarse con un plan de adiestramiento adecuado sobre la plataforma utilizada, previo a la implantación del sistema.

- Sería recomendable igualmente, realizar un estudio similar al presente, en un mediano o largo plazo, permitiendo se avance un poco más en el aprovechamiento del sistema para estudiarlo con mayor exactitud, dando oportunidad a que los usuarios puedan superar el período de adaptación al nuevo sistema, y que les permita entonces definir con una mayor precisión, en que grado se ha visto incrementada la eficiencia de los procesos de la organización.

- Un estudio posterior dirigido a los metausuarios o aquellos usuarios que se benefician de las salidas o resultados generados por el sistema, podría

complementar la presente investigación, ya que la experiencia de los beneficiarios inmediatos del proceso de selección y evaluación de personal de la organización, podría añadir gran valor a la determinación del incremento en la eficiencia producto de la implantación de un Sistema de Información Integrado de Recursos Humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSORENA CAO, A. (1997). 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Método e Instrumentos. España: Ediciones Paidós Iberoamérica S.A.

BONILLA, J. (1997). Manual de Sistemas de Información y Recursos Humanos. Caracas: Departamento de Investigaciones Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.

CEA D'ANCONA, Ma. de los A. (1996). Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de investigación Social. Madrid: Editorial Síntesis.

CHIAVENATO, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

DAVID, F. (1994). La Gerencia Estratégica (9na. Edición). Colombia: Fondo Editorial Legis.

DAVIS, G.B. (1989). Sistemas de Información Gerencial (2da Edición). México: Mc Graw Hill.

DEITEL, H. (1987). Introducción a los Sistemas Operativos. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana S.A.

DESSLER, G. (1994). Administración de Personal (Cuarta Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

HERNANDEZ S., R. y otros. (1991). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc. Graw Hill.

KOVACEVIC, A. Y González, A. (1992). Sistemas de Información, conceptos e implicaciones para la empresa, México: Mc Graw Hill.

LAUDON, K. y Laudon J. (1996). Administración de los Sistemas de Información, Organización y Tecnología (Tercera Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

ANDREU, Rafael; Ricard, Joan; Valor, Josep. (1996). Estrategia y Sistemas de Información, (2da Edición). México: Mc Graw Hill.

COHEN KAREN, Daniel. (1996). Sistemas de Información para la toma de Desiciones, (2da Edición). México: Mc Graw Hill.

GORDON BITTER, Davis. (1989). Sistemas de Información Gerencial, (2da Edición). México: Mc Graw Hill.

KRYGIER, Alberto. (1996). La Gerencia Eficiente de la Organización Moderna, Caracas, Centro Banaven: Krygier, Montilla & Asociados.

SCOTT, George. (1994). Principios de Sistemas de Información, México: Mc Graw Hill.

Revista ANRI. Recursos Humanos. Año 1998, No. 1.

SCOTT, G. (1990). Principios de Sistemas de Información. México: Mc Graw Hill.

WALKER, J. (1992). Human Resources Strategy. USA: Mc Graw Hill.

Páginas WEB:

Gruppo Formula Italia [on line]
Disponible en: http://www.gformula.com
Banesco Organización Financiera [on line]
Disponible en: http://www. Banesco.com

ANEXOS

ANEXO 1

Estimados Señores:

Nos encontramos realizando una investigación dirigida a todos aquellos empleados de la Gerencia de Reclutamiento y Selección que manejen el Sistema de Información Integrado Cèzanne People.

El objetivo fundamental de nuestra investigación es recolectar información que nos permita comparar la forma como se desarrollaba el proceso de selección antes de la implantación del sistema Cèzanne People y cómo se realiza con la utilización de dicho sistema. En este sentido, nos basaremos en los siguientes indicadores:

- Tiempo de Repuesta.
- Personal Requerido para la ejecución del proceso.
- Distribución del Espacio y Mobiliario utilizado.
- Equipos Requeridos.
- Material de Oficina.

El aporte que Ud. nos pueda brindar con sus respuestas será de mucha utilidad para determinar en qué medida Cèzanne People ha agregado valor a la organización.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

Atentamente,

Erika Mendoza Daniela Zambrano

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos en lo referente al **Tiempo de Respuesta**, entendido como la velocidad de procesamiento de un insumo para convertirlo en exumo o resultado.

1. Considera Usted que la implantación del sistema de Información incrementa la velocidad o tiempo de respuesta en cuanto a la *revisión y precalificación* de las hojas de vida (Curricula), mejorando la eficiencia del proceso de selección de personal?

   ☐ SI ☐ NO

   Observaciones:_____

   1.1. En qué medida?

   ☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
   ☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
   ☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
   ☐ De 45 a 60%

   En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

   ANTES _____
   DESPUÉS _____

2. Cree Usted que la implantación del Sistema de Información ha incrementado la rapidez en el tiempo de respuesta en lo que se refiere al *almacenamiento* de los elegibles en la base de datos?

   ☐ SI ☐ NO

   Observaciones:_____

   2.1. En qué medida?

   ☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
   ☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
   ☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
   ☐ De 45 a 60%

   En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

   ANTES _____
   DESPUÉS _____

3. Cree Usted que con la implantación del nuevo sistema de información de Recursos Humanos se ha incrementado la rapidez en el tiempo de respuesta a la solicitud de personal, a través del *registro* de la petición interna de contratación realizada por los supervisores directamente a la base de datos del sistema?

   ☐ SI ☐ NO

   Observaciones:_____

   3.1 En qué medida?

   ☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
   ☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%

☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

4. Considera Usted que la funcionalidad de *Búsquedas Avanzadas* del nuevo sistema de información ha incrementado la velocidad en el tiempo de respuesta, mejorando la eficiencia del proceso de Selección?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

_____

4.1 En qué medida cree Usted que se ha incrementado la eficiencia, con respecto a la ubicación de los candidatos?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

5. Cree Usted que la *generación automática* de reportes del nuevo sistema de información ha incrementado la eficiencia del proceso de selección, en cuanto al tiempo de respuesta?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

_____

5.1. En qué medida cree Usted que incrementa la eficiencia, en cuanto a la generación automática del listado con los candidatos seleccionados para el cargo vacante, que anteriormente se realizaba de forma manual?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

5.2. En cuanto a la generación automática de las convocatorias de los posibles candidatos a las entrevistas?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

5.3. En cuanto a la generación automática del listado con los candidatos seleccionados en base a los resultados de las entrevistas?

- ☐ De 0 a 15%
- ☐ De 15 a 30%
- ☐ De 30 a 45%
- ☐ De 45 a 60%
- ☐ De 60 a 75%
- ☐ De 75 a 90%
- ☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

5.4. En cuanto a la generación automática de las convocatorias a los candidatos seleccionados para la realización de las pruebas psicotécnicas?

- ☐ De 0 a 15%
- ☐ De 15 a 30%
- ☐ De 30 a 45%
- ☐ De 45 a 60%
- ☐ De 60 a 75%
- ☐ De 75 a 90%
- ☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

5.5. En cuanto a la generación automática de la orden para la ejecución del examen médico para aquellos candidatos seleccionados en base a los resultados del chequeo de referencias?

- ☐ De 0 a 15%
- ☐ De 15 a 30%
- ☐ De 30 a 45%
- ☐ De 45 a 60%
- ☐ De 60 a 75%
- ☐ De 75 a 90%
- ☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

6. En general, cree Usted que la implantación del nuevo Sistema ha incrementado la eficiencia de los procesos administrativos de selección de personal, en cuanto a la velocidad en el tiempo de respuesta?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

6.1. En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%

☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos, horas o días que tomaba el proceso antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos en lo referente al **Personal Requerido** para la ejecución de los procesos administrativos de selección.

7. Cree Usted que con la implantación del nuevo Sistema de Información se ha disminuido el número de horas hombre requerido para la *revisión y precalificación* de las hojas de vida (Curricula) recibidas?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

_____

7.1. En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número de horas hombre que se destinaban a la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

8. Cree Usted que con la implantación del Sistema se ha disminuido el número de horas hombre requerido para el ingreso a la *Base de Datos* de las hojas de vida (Curricula) recibidas?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

_____

8.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número de horas hombre que se destinaban a la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

9. Cree Usted que con la implantación del Sistema de Información se ha disminuido el número de horas hombre requerido para *ubicar a los posibles candidatos* en el Archivo de Elegibles?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

_____

9.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número de horas hombre que se destinaban a la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____
DESPUÉS _____

10. Cree Usted que con la implantación del Sistema de información se ha disminuido el número de horas hombre requerido para *realizar las convocatorias* a los posibles candidatos con el fin de ejecutar las entrevistas correspondientes?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

_____

10.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número de horas hombre que se destinaban a la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____
DESPUÉS _____

11. Cree Usted que con la implantación del Sistema de información se ha disminuido el número de horas hombre requerido para *realizar las convocatorias* a los posibles candidatos para la ejecución de las pruebas psicotécnicas?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

_____

11.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número de horas hombre que se destinaban a la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

12. En general, cree Usted que la implantación del nuevo Sistema de Información ha incrementado la eficiencia de los proceso administrativos de selección, en cuanto al número de horas hombre requerido para llevar a cabo los procesos administrativos del mismo?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

12.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número de horas hombre que se destinaban a la realización de tal a actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos en lo referente a la **Distribución del Espacio y el Mobiliario Utilizado.**

13. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de las hojas de vida (Curricula) recibidas?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

13.1 En qué medida cree Usted que la implantación del sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección, en cuanto a la distribución del espacio y el mobiliario utilizado para el almacenamiento de tales documentos?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el espacio y tipo de mobiliario (Archivos Verticales, etc.) que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

14. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de las Ofertas de Servicio respondidas por los posibles candidatos?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

14.1 En qué medida cree Usted que se ha incrementado la eficiencia, en cuanto la distribución del espacio y el mobiliario utilizado para el almacenamiento de dichas planillas?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el espacio y tipo de mobiliario que se requería para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

15. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de los resultados de las entrevistas?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

15.1 En qué medida cree Usted que la implantación del sistema Cèzanne People ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección, en cuanto al mobiliario utilizado (ahorro de espacio) para tal actividad?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el espacio y tipo de mobiliario (Archivos Verticales, etc.) que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

16. En general, cree Usted que la implantación del nuevo sistema de información ha incrementado la eficiencia del proceso de selección de personal, en cuanto a la distribución del espacio físico y al mobiliario utilizado?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

16.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el espacio y tipo de mobiliario (Archivos Verticales, etc.) que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos en lo referente a los **Equipos Utilizados (teléfonos, Computadoras, Servidores, etc.)**

17. Tras la implantación del Sistema de Información de Recursos Humanos, ha sido necesaria alguna modificación o actualización de los equipos utilizados? (Por ejemplo: Adquirir o modificar un servidor).

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

17.1 En qué medida cree Usted que la adquisición o modificación de tales equipos ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de equipo que se requería para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

18. Cree Usted que la implantación del nuevo sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de preselección de personal, en cuanto al equipo utilizado?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

18.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de equipo que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

19. Con la implantación del sistema el supervisor ingresa la petición interna de contratación directamente al software. En este sentido cree Usted que se ha producido un ahorro en cuanto a la utilización de equipos?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

19.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de equipo que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____
DESPUÉS _____

20. Cree Usted que tras la implantación del nuevo Sistema de información, se ha economizado de algún modo en el uso de equipos, en lo referente a las *convocatorias* de los posibles candidatos?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

20.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de equipo que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____
DESPUÉS _____

21. En general, cree Usted que tras la implantación del Sistema de Información, se ha economizado de algún modo en el uso de equipos, en lo referente al proceso de selección de personal?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

21.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de equipo que se requerían para la realización de este proceso antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información Cèzanne People en lo referente a los **Materiales de Oficina Requeridos (Papel, Carpetas, etc.)**

22. Cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.) dispuesto para el *almacenamiento* de las hojas de vida (Curricula)?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

22.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de material de oficina que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

23. Cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.) dispuesto para el *almacenamiento y control* de las planillas de petición interna de personal?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

23.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de material de oficina que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

24. Cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.) destinado para el *almacenamiento y registro* de los resultados de las entrevistas?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

24.1 En qué medida cree Usted que la implantación del Sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección, en cuanto al material de oficina dispuesto para el almacenamiento y registro de tales resultados?

- ☐ De 0 a 15%
- ☐ De 15 a 30%
- ☐ De 30 a 45%
- ☐ De 45 a 60%
- ☐ De 60 a 75%
- ☐ De 75 a 90%
- ☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de material de oficina que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

25. En general, cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en los procesos administrativos de la selección de personal, en lo referente a la utilización de material de oficina?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

25.1 En qué medida cree Usted que la implantación del Sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Selección, en cuanto al material de oficina utilizado en el desarrollo del mismo?

- ☐ De 0 a 15%
- ☐ De 15 a 30%
- ☐ De 30 a 45%
- ☐ De 45 a 60%
- ☐ De 60 a 75%
- ☐ De 75 a 90%
- ☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de material de oficina que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

ANEXO 2

Estimados Señores:

Nos encontramos realizando una investigación dirigida a todos aquellos empleados de la Gerencia de Planificación y Remuneración que manejen el Sistema de Información Integrado Cèzanne People.

El objetivo fundamental de nuestra investigación es recolectar información que nos permita comparar la forma como se desarrollaba el proceso de evaluación antes de la implantación del sistema Cèzanne People y cómo se realiza con la utilización de dicho sistema. En este sentido, nos basaremos en los siguientes indicadores:

- Tiempo de Repuesta.
- Personal Requerido para la ejecución del proceso.
- Distribución del Espacio y Mobiliario utilizado.
- Equipos Requeridos.
- Material de Oficina.

El aporte que Ud. nos pueda brindar con sus respuestas será de mucha utilidad para determinar en qué medida Cèzanne People ha agregado valor a la organización.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

Atentamente,

Erika Mendoza Daniela Zambrano

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos en lo referente al **Tiempo de Respuesta**, entendido como la velocidad de procesamiento de un insumo para convertirlo en exumo o resultado.

1. Tanto el sistema de evaluación ubicado en el AS/400, como el sistema de información implantado recientemente, requieren de la *carga inicial de una serie de tablas*. En este sentido, cual de los dos le parece que agrega mayor eficiencia en cuanto a velocidad o tiempo de respuesta al proceso administrativo de RRHH.
   - ☐ AS/400
   - ☐ Cèzanne People

   Observaciones:_____

   _____

   1.1 En qué medida considera Usted que es más eficiente?
   - ☐ De 0 a 15%
   - ☐ De 15 a 30%
   - ☐ De 30 a 45%
   - ☐ De 45 a 60%
   - ☐ De 60 a 75%
   - ☐ De 75 a 90%
   - ☐ De 90% en adelante

   En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

   ANTES _____

   DESPUÉS _____

2. En el nuevo sistema la información de las personas a evaluar se encuentra disponible en la *base de datos* desde un primer momento, cree Usted que en este sentido se ha incrementado la rapidez o tiempo de respuesta con relación a la evaluación de personal?

   ☐ SI ☐ NO

   Observaciones:_____

   _____

   2.1 En qué medida?
   - ☐ De 0 a 15%
   - ☐ De 15 a 30%
   - ☐ De 30 a 45%
   - ☐ De 45 a 60%
   - ☐ De 60 a 75%
   - ☐ De 75 a 90%
   - ☐ De 90% en adelante

   En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

   ANTES _____

   DESPUÉS _____

3. Considera Usted que la funcionalidad de *Búsquedas Avanzadas* del nuevo sistema de información mejora la rapidez o tiempo de respuesta, incrementando la eficiencia del proceso de evaluación?

   ☐ SI ☐ NO

   Observaciones:_____

   _____

   3.1 En qué medida incrementa la eficiencia con respecto a la ubicación de los evaluadores y evaluados?

   ☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%

☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

3.2 Con respecto a la verificación del personal ya evaluado, para así detectar los candidatos que faltan por evaluar?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

4. Cree Usted que la generación automática de reportes ha incrementado la eficiencia del proceso, en cuanto a tiempo de respuesta?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

_____

4.1 En qué medida incrementa la eficiencia con respecto a la generación de la notificación a los evaluadores sobre el plazo para realización de las evaluaciones?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

4.2 Con respecto a la generación del reporte de los resultados de la Evaluación?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

5. En general, cree Usted que este nuevo sistema ha incrementado la eficiencia en cuanto a la rapidez o tiempo de respuesta del proceso de Evaluación?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

5.1 En qué medida?

- ☐ De 0 a 15%
- ☐ De 15 a 30%
- ☐ De 30 a 45%
- ☐ De 45 a 60%
- ☐ De 60 a 75%
- ☐ De 75 a 90%
- ☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de tiempo en minutos u horas que tomaba la actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información Cèzanne People en lo referente al **Personal Requerido** para la ejecución de los procesos administrativos de evaluación.

6. Cree Usted que con la implantación del nuevo Sistema de información de Recursos Humanos se ha disminuido el número de horas hombre requerido para la *carga inicial de las tablas*?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

6.1 En qué medida?

- ☐ De 0 a 15%
- ☐ De 15 a 30%
- ☐ De 30 a 45%
- ☐ De 45 a 60%
- ☐ De 60 a 75%
- ☐ De 75 a 90%
- ☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de horas hombre que se requerían para realizar tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

7. Cree Usted que con la implantación del nuevo Sistema se ha disminuido el número de horas hombre requerido para la *realización y revisión* de las evaluaciones de personal?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

7.1 En qué medida?

- ☐ De 0 a 15%
- ☐ De 15 a 30%
- ☐ De 30 a 45%
- ☐ De 45 a 60%
- ☐ De 60 a 75%
- ☐ De 75 a 90%
- ☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de horas hombre que se requerían para realizar tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____
DESPUÉS _____

8. Cree Usted que con la implantación del Sistema de Información de Recursos Humanos se ha disminuido el número de horas hombre requerido para el *almacenamiento* de las evaluaciones de personal?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

8.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de horas hombre que se requerían para realizar tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____
DESPUÉS _____

9. Cree Usted que la funcionalidad de *Búsquedas Avanzadas* del Sistema de información ha disminuido el número de horas hombre requerido para la ubicación de las evaluaciones realizadas?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

9.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique la cantidad de horas hombre que se requerían para realizar tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____
DESPUÉS _____

10. En general, cree Usted que este nuevo sistema ha incrementado la eficiencia en cuanto al número de horas hombre requerido para llevar a cabo el proceso de Evaluación?

☐ SI ☐ NO

Observaciones: _____

10.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número de horas hombre que se requerían para realizar tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos en lo referente a la **Distribución del Espacio y Mobiliario Utilizado.**

11. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de las evaluaciones realizadas al personal?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

11.1 En qué medida cree Usted que la implantación del sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Evaluación, en cuanto al mobiliario utilizado y el ahorro de espacio?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el espacio y tipo de mobiliario que se requería para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

12. Tras la implantación del sistema, continua su organización haciendo uso del mobiliario destinado al *almacenamiento* de los reportes de los resultados de las evaluaciones realizadas al personal en un determinado período?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

12.1 En qué medida cree Usted se ha incrementado la eficiencia del proceso, en cuanto al mobiliario utilizado y el ahorro de espacio?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el espacio y tipo de mobiliario que se requería para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

13. En general, cree Usted que este nuevo sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Evaluación, en cuanto a la distribución del espacio y el mobiliario utilizado?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

13.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el espacio y tipo de mobiliario que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos en lo referente a los **Equipos Utilizados (Teléfono, Computadoras, Servidores).**

14. Tras la implantación del nuevo Sistema de información, ha sido necesaria alguna actualización o modificación de los equipos utilizados? (Por ejemplo: adquirir o modificar un servidor)

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

14.1 En qué medida cree Usted que la implantación del sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Evaluación, en cuanto al equipo utilizado?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el tipo y cantidad de equipo que se requería para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

15. Cree Usted que la adquisición o modificación de equipos ha incrementado la eficiencia del proceso de evaluación, en cuanto a la capacidad de *almacenamiento*?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

15.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15% ☐ De 60 a 75%
☐ De 15 a 30% ☐ De 75 a 90%
☐ De 30 a 45% ☐ De 90% en adelante
☐ De 45 a 60%

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de equipo que se requería para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

16. Cree Usted que tras la implantación del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos, se ha economizado de algún modo en el uso de equipos, haciendo más eficiente el proceso de evaluación de personal?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

16.1 En qué medida?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el número y tipo de equipo que se requerían para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

Las preguntas presentadas a continuación tienen como objeto indagar sobre la eficiencia del nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos en lo referente a los **Materiales de Oficina Requeridos (Papel, Carpetas, etc.)**

17. En general, cree Usted que la implantación del sistema ha provocado algún tipo de ahorro en lo que se refiere a la utilización de material de oficina (carpetas, papelería, etc.) utilizado en el proceso de evaluación de desempeño?

☐ SI ☐ NO

Observaciones:_____

_____

17.1 En qué medida cree usted que la implantación del sistema ha incrementado la eficiencia del proceso de Evaluación, en cuanto al ahorro en el material de oficina empleado en el mismo?

☐ De 0 a 15%
☐ De 15 a 30%
☐ De 30 a 45%
☐ De 45 a 60%
☐ De 60 a 75%
☐ De 75 a 90%
☐ De 90% en adelante

En caso de ser posible, por favor especifique el tipo y cantidad de material de oficina que se requería para la realización de tal actividad antes y después de la implantación del sistema.

ANTES _____

DESPUÉS _____

ANEXO 3

TABLA DE RESULTADOS INSTRUMENTO DE MEDICION DE LA EFICIENCIA PARA EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

		SUJETOS						TOTAL
		1	2	3	4	6	6	
1.-	SI	1	1	1	1	1	1	6
	NO							0
1.1.-	0-15%		1					1
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%	1				1		2
	60-75%			1			1	2
	75-90%				1			1
	90% o más							0
2.-	SI	1	1	1	1	1	1	6
	NO							0
2.1.-	0-15%		1					1
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%	1				1		2
	60-75%			1	1			2
	75-90%						1	1
	90% o más							0
3.-	SI	1	1		1	1	1	5
	NO			1				1
3.1.-	0-15%		1	1				2
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%					1		1
	75-90%				1			1
	90% o más	1					1	2
4.-	SI	1	1		1	1	1	5
	NO			1				1
4.1.-	0-15%			1				1
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%		1				1	2
	90% o más	1			1	1		3
5.-	SI	1	1		1	1	1	5
	NO			1				1
5.1.-	0-15%							0
	15-30%		1					1
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%					1		1
	75-90%				1		1	2
	90% o más	1						1
5.2.-	0-15%		1					1
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%				1	1		2
	90% o más	1					1	2
5.3.-	0-15%		1					1
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%				1		1	2
	90% o más	1				1		2

		SUJETOS						TOTAL
		1	2	3	4	5	6	
5.4.-	0-15%							1
	15-30%		1					0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%					1	1	2
	75-90%				1			1
	90% o más	1						1
5.5.-	0-15%							1
	15-30%		1					0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							1
	90% o más	1			1	1	1	3
6.-	SI	1	1		1	1	1	5
	NO			1				1
6.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%				1		1	2
	75-90%		1					1
	90% o más	1				1		2
7.-	SI	1	1		1	1	1	5
	NO			1				1
7.1.-	0-15%							0
	15-30%		1					1
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%				1			1
	90% o más	1				1	1	3
8.-	SI	1			1	1	1	4
	NO		1	1				2
8.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%						1	1
	60-75%				1	1		2
	75-90%							0
	90% o más	1						1
9.-	SI	1	1		1	1	1	5
	NO			1				1
9.1.-	0-15%							0
	15-30%		1					1
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%					1		1
	90% o más	1			1		1	3
10.-	SI	1	1		1	1	1	5
	NO			1				1
10.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%					1		1
	60-75%		1				1	2
	75-90%				1			1
	90% o más	1						1
11.-	SI	1			1	1	1	4
	NO		1	1				2
11.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%					1		1
	60-75%		1				1	2
	75-90%				1			1
	90% o más	1						1

ITEMS	RESPUESTAS	SUJETOS						TOTAL
		1	2	3	4	5	6	
12.-	SI	1	1		1	1	1	5
	NO			1				1
12.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%		1		1	1		3
	90% o más	1					1	2
13.-	SI	1	1	1	1	1	1	6
	NO							0
13.1.-	0-15%		1	1		1		2
	15-30%				1			1
	30-45%	1					1	1
	45-60%							2
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
14.-	SI	1	1	1	1	1	1	5
	NO							1
14.1.-	0-15%	1	1	1	1	1	1	5
	15-30%							1
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
15.-	SI	1	1	1	1	1	1	5
	NO							1
15.1.-	0-15%	1	1		1	1	1	4
	15-30%							1
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
16.-	SI	1	1	1	1	1	1	6
	NO							0
16.1.-	0-15%							1
	15-30%							5
	30-45%							1
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
17.-	SI	1	1	1	1	1	1	6
	NO							0
17.1.-	0-15%							2
	15-30%			1				4
	30-45%					1		1
	45-60%							1
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
18.-	SI	1	1	1	1	1	1	6
	NO							0
18.1.-	0-15%							0
	15-30%							6
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
19.-	SI	1	1	1	1	1	1	6
	NO							0
19.1.-	0-15%							1
	15-30%							5
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0

ITEMS	RESPUESTAS	SUJETOS						TOTAL
		1	2	3	4	5	6	
20.-	SI							0
	NO	1	1	1	1	1	1	6
20.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
21.-	SI							0
	NO	1	1	1	1	1	1	6
21.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
22.-	SI							0
	NO	1	1	1	1	1	1	6
22.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
23.-	SI					1		1
	NO	1	1	1	1		1	5
23.1.-	0-15%							0
	15-30%					1		1
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
24.-	SI							0
	NO	1	1	1	1	1	1	6
24.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0
25.-	SI							0
	NO	1	1	1	1	1	1	6
25.1.-	0-15%							0
	15-30%							0
	30-45%							0
	45-60%							0
	60-75%							0
	75-90%							0
	90% o más							0

ANEXO 4

TABLA DE RESULTADOS INSTRUMENTO DE MEDICION DE LA EFICIENCIA PARA EL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

ITEMS	RESPUESTAS	SUJETOS				TOTAL
		1	2	3	4	
1.-	ASV400					0
	CP	1	1	1	1	4
1.1.-	0-15%	1				1
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%		1			1
	75-90%			1	1	2
	90-.....					0
2.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
2.1.-	0-15%	1				1
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%					0
	75-90%		1			1
	90-.....			1	1	2
3.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
3.1.-	0-15%	1				1
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%				1	1
	60-75%		1	1		2
	75-90%					0
	90-.....					0
3.2.-	0-15%	1				1
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%		1			1
	75-90%			1	1	2
	90-.....					0
4.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
4.1.-	0-15%	1	1			2
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%			1	1	2
	75-90%					0
	90-.....					0
4.2.-	0-15%	1				1
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%					0
	75-90%			1	1	2
	90-.....		1			1
5.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
5.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%			1		1
	60-75%	1			1	2
	75-90%		1			1
	90-.....					0
6.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
6.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%			1		1
	75-90%	1	1		1	3
	90-.....					0

ÍTEMS	RESPUESTAS	SUJETOS				TOTAL
		1	2	3	4	
7.-	SI	1		1	1	3
	NO					0
7.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%					0
	75-90%					0
	90-.....					0
8.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
8.1.-	0-15%	1				1
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%		1			1
	75-90%			1		1
	90-.....				1	1
9.-	SI	1	1		1	3
	NO			1		1
9.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%				1	1
	60-75%		1	1		2
	75-90%					0
	90-.....	1				1
10.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
10.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%		1			1
	75-90%			1		1
	90-.....	1			1	2
11.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
11.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%			1		1
	60-75%					0
	75-90%				1	1
	90-.....					0
12.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
12.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%			1		1
	75-90%	1	1		1	3
	90-.....					0
13.-	SI		1	1	1	3
	NO	1				1
13.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%		1			1
	60-75%			1		1
	75-90%				1	1
	90-.....					0
14.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
14.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%	1				1
	75-90%		1	1	1	3
	90-.....					0

ÍTEMS	RESPUESTAS	SUJETOS				TOTAL
		1	2	3	4	
15.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
15.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%	1				1
	75-90%		1	1		2
	90-.....				1	1
16.-	SI			1	1	2
	NO	1				1
16.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%			1		1
	75-90%	1	1		1	3
	90-.....					0
17.-	SI	1	1	1	1	4
	NO					0
17.1.-	0-15%					0
	15-30%					0
	30-45%					0
	45-60%					0
	60-75%	1				1
	75-90%		1	1		2
	90-.....				1	1