

EL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LAS MICROFINANCIERAS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

THE SELECTION PROCESS AND ITS EFFECT ON LABOR PERFORMANCE IN THE PERSONNEL OF MICROFINANCE COMPANIES OF THE CITY OF QUETZALTENANGO

Referencia del artículo

León, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango. Revista Científica del SEP. 3(1), 25-32. DOI: <https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>

Dalila Sofia León Castro

sofialeon66@gmail.com

Licda. Administradora de Empresas y Maestra en Administración de Recursos Humanos
Universidad de San Carlos de Guatemala

Fecha de recibido: 07/06/2020

Fecha de aceptado: 11/10/2020

RESUMEN

En esta investigación se analizó el proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango, para el estudio se incluyó trece Microfinanciera, tomando como sujetos de investigación a los Coordinadores de oficina, Coordinadores de Recursos Humanos, personal administrativo y de campo.

Las dimensiones abordadas fueron: el análisis del proceso de selección, la identificación de técnicas de selección, establecer el tiempo que dura el proceso de selección desde el momento en que se publica un puesto vacante hasta que se contrata al personal, la evaluación del desempeño laboral del personal, la identificación de los aspectos que se toman en cuenta y de mayor ponderación en la evaluación de desempeño laboral. Para recopilar la información se aplicó la técnica de la entrevista y se utilizó como instrumento dos guías diferentes de entrevista estructurada. Se concluyó, que el proceso de selección de personal tiene una estrecha relación con el desempeño laboral, lo que genera un efecto cuando una de las variables no se relaciona adecuadamente.

Se determinó que las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango a pesar de tener bien diseñados los procesos de selección, así como la evaluación de los empleados, no se aplican de forma adecuada las técnicas de selección, debido a que no hay una separación de ellas, para los diferentes puestos ofertantes lo que no permite conocer realmente las características de los aspirantes. Esto hace indispensable diferenciar las técnicas para cada posición que se tiene dentro de las Microfinancieras, para reclutar y seleccionar a los candidatos adecuados. La propuesta va enfocada, en dar a conocer a las Microfinanciera la importancia de hacer una separación de las técnicas de selección de personal, categorizándolas de acuerdo con la posición, esto permitirá contar con el personal apropiado y con un buen desempeño laboral.

PALABRAS CLAVE

Proceso de selección, desempeño laboral, microfinancieras, personal administrativo y de campo, técnicas de selección

ABSTRACT

In this research, the selection process and its effect on work performance in the personnel of the Microfinance Companies of the city of Quetzaltenango were analyzed, for the study thirteen Microfinance Companies were included, taking as research subjects the Office Coordinators, Resource Coordinators Human, administrative and field personnel.

The dimensions addressed were: the analysis of the selection process, the identification of selection techniques, establishing the time that the selection process lasts from the moment a vacant position is published until the staff is hired, the evaluation of job performance of the personnel, the identification of the aspects that are taken into account and of greater weight in the evaluation of work performance. To collect the information, the interview technique was applied and two different structured interview guides were used as an instrument. It was concluded that the personnel selection process has a close relationship with job performance, which generates an effect when one of the variables is not properly related.

It was determined that the Microfinance institutions of the city of Quetzaltenango, despite having well designed the selection processes, as well as the evaluation of the employees, do not apply the selection techniques adequately, because there is no separation of them, for the different positions offering what does not really allow to know the characteristics of the applicants. This makes it essential to differentiate the techniques for each position held within the microfinance institutions, to recruit and select the appropriate candidates. The proposal is focused on making the microfinance companies aware of the importance of separating the personnel selection techniques, categorizing them according to the position, this will allow them to have the appropriate personnel and a good job performance.

KEYWORDS

Selection process, job performance, microfinance institutions, administrative and field personnel, selection techniques

1 INTRODUCCIÓN

Guatemala como país es un mercado atractivo, donde se desarrollan las Microfinancieras y la ciudad de Quetzaltenango no es la excepción, debido a que cuenta con un potencial enorme de desarrollo económico, por estar ubicado territorialmente en un punto estratégico, donde varias personas de los otros departamentos cercanos acuden a comprar y vender, a raíz de esto hay varias Microfinancieras operando en la ciudad y los alrededores.

Dentro de la ciudad de Quetzaltenango hay 15 entidades que trabajan con las microfinanzas, 11 Microfinancieras y 4 Bancos del sistema que han incursionado en el tema; en su mayoría son guatemaltecas, aunque 2 de ellas son mexicanas. Los servicios financieros que ofrecen son dirigidos tanto a hombres como a mujeres y de las áreas rurales y periurbanas de la ciudad.

Las Microfinancieras al igual que otras empresas u organizaciones, tienen un departamento de Recursos Humanos, quienes asesoran los distintos departamentos de la empresa, en el reclutamiento, selección, contratar, e inducir de los empleados a la empresa, así como la capacitación, evaluación, promoción y despidos de personal.

Como parte del seguimiento al desempeño del personal se realizan evaluaciones, en diferentes periodos del año, donde se evalúa el desempeño en general del colaborador, se realiza retroalimentación sobre el desempeño y en algunos casos se pone a prueba o se despiden(desvincula) al empleado. El 90% de plazas en una Microfinancieras es personal de campo (asesores de crédito) y de ese 90% rota un 30.70%, según datos de la empresa consultora Hay Group, obtenidos en el año 2013.

Esta fluctuación de recursos se debe a condiciones externas y otras veces a factores internas de la organización.

Cuando la empresa se afecta por la rotación de personal repercute directamente en el departamento de Recurso Humanos, debido a que se inicia un nuevo proceso de selección, en costos adicionales en general para la Microfinanciera por nuevos procesos de capacitación y formación del personal.

De acuerdo con los porcentajes indicados en el párrafo anterior se estudiaron las variables selección de personal y desempeño laboral en las Microfinancieras ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango, era importante hacer una investigación para conocer la situación y proponer alternativas de solución, es así cómo surgió la primera pregunta ¿cuentan las Microfinanciera con procesos de selección adecuados que permiten contratar personal idóneo para los puestos de trabajo?

Dentro del problema que se pueden mencionar están: los planes ambiciosos de expansión de las entidades, nuevas contrataciones con exigencias de traer consigo cartera de clientes, infidelidad de los empleados hacia las Microfinancieras, falta de atractivas políticas de comisiones, baja productividad, ausentismo de los empleados y salarios poco competitivos. La constante rotación de personal genera muchas veces inestabilidad en las Microfinancieras por lo que se planteó, la pregunta de investigación ¿Cuáles son los efectos del proceso de selección en el desempeño laboral del personal de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango?; por consiguiente, el objetivo general fue: Establecer la relación del proceso de selección y el efecto en el desempeño laboral en el personal de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango.

Los objetivos específicos fueron: Analizar el proceso de selección que se realiza en las Microfinanciera de la ciudad de Quetzaltenango; identificar las técnicas de selección que se aplican en las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango; establecer el tiempo que dura el proceso de selección desde el momento en que se publica un puesto vacante hasta que se contrata al personal; Evaluar el desempeño laboral del personal; identificar los aspectos que se toman en cuenta y de mayor ponderación en la evaluación de desempeño laboral con el personal de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango.

El estudio presentó la hipótesis de investigación siguiente: El proceso de selección del personal de la Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango tiene relación con el desempeño de los colaboradores.

2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La delimitación espacial de este trabajo fueron trece Microfinancieras con oficina en la ciudad de Quetzaltenango y los sujetos de investigación fueron los Coordinadores de Oficina, los Coordinadores de Recursos Humanos y el personal administrativo y de campo.

La delimitación temporal de este estudio fue de carácter transversal, por lo que se realizó una medición, en las unidades de análisis en el mes de enero 2017.

La delimitación teórica de esta investigación fue principalmente del área de recursos humanos, consultando literatura que explica: el reclutamiento, proceso de selección de personal y evaluación de desempeño laboral.

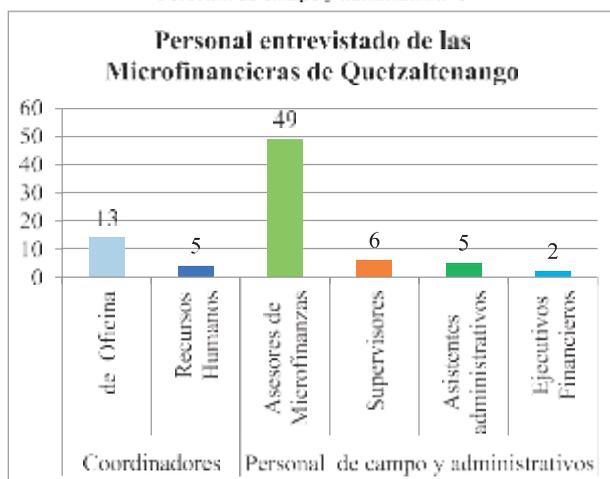
Tabla 1
Nombre de microfinancieras y entrevistas realizadas

No.	Nombre de las Microfinancieras Entrevistadas	Número de entrevistas
1	Procen	12
2	Finca Guatemala	4
3	Fundespe	4
4	Fafidess	5
5	Compartamos	4
6	Fundea	4
7	Banco Azteca	7
8	Banco Industrial	9
9	Gyt Continental	8
10	Banco de Antigua	5
11	Credichapín	8
12	Puente de A.	4
13	Cooperativa S.	6
	Total	80

Fuente: elaboración propia (2017)

La investigación de campo se realizó con el 100% de la población en el caso de los Coordinadores de las trece Microfinanciera debido a que no fue necesario sacar una muestra porque no prevalece más de 50 personas, del total de la población que fue de 26 personas considerando 2 personas (1 Coordinador de Oficina y un Coordinador de Recursos Humanos) por cada Microfinanciera, se utilizó el muestreo consecutivo para el personal administrativo y de campo, debido a que se desconocía cuanto personal habían en cada Microfinanciera pero se buscó involucrar a todos los sujetos posibles como parte de la muestra.

Cuadro 1
Personal de campo y administrativo



Fuente: elaboración propia (2017)

2.1 TÉCNICAS

Para recopilar la información se empleó la técnica de la entrevista y se utilizó como instrumento dos guías diferentes de entrevista estructurada. La primera entrevista: fue dirigida a los Coordinadores de oficina y de Recursos Humanos. La segunda entrevista: se realizó con él personal administrativo y de campo.

El diseño de investigación fue no experimental, porque no se manipularon las variables de investigación, de tipo transversal pues se realizó una medición durante el mes de enero 2017 y de clase correlacional causal, donde se buscó relación entre la variable independiente y la variable dependiente.

3 MARCO TEÓRICO

Proceso de selección

3.1 Concepto de proceso de selección

Proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados. También puede decirse que es un proceso mediante el cual una entidad elige, entre un listado de candidatos, a la persona que mejor satisface, los criterios exigidos para ocupar el cargo, disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

La mejor forma de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables; por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse y por otro lado el perfil de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es provista por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección. En conclusión, se puede decir que la descripción y el análisis del cargo se transforman en una ficha de especificaciones que se utiliza como instrumento de medida que permite estructurar el proceso de selección con mayor rigor. (Chiavenato, 2002, pp. 111, 112).

3.1.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

Dentro de los que podemos mencionar están los siguientes:

- Se garantiza elegir a las personas competentes para un puesto y proveer de las personas en el tiempo oportuno.
- Disminuir costos al contar con personas eficientes.
- Se agrega valor a la organización al seleccionar personas que ayudarán al logro de la misión.
- Permite aumentar el acervo intelectual de la organización.
- Se obtiene una ventaja competitiva a través de sus Empleados.

- f) Permite tener personas motivadas, creativas y enfocadas con la visión.
- g) Busca incrementar el capital intelectual.

3.1.2. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Dentro de este proceso se considera las siguientes: Preselección, revisión curricular y examen de solicitud, entrevista preliminar, elaboración de informe preliminar, preselección, si el candidato no llena los requisitos se elimina de lo contrario pasaría a la siguiente etapa. Referencias laborales, pruebas de conocimiento y psicotécnicas, examen médico, selección final, entrevista final y contratación.

En cada una de las etapas por las que se pasa si el o los candidatos no llenan los requisitos que se solicitan se descartan así se encuentre en la primera o última etapa. (SERRANO, 2008, pp. 83 - 84)

3.1.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías. En la práctica se elige más de una técnica de selección para cada caso, entre entrevistas de selección, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el cargo es sencillo se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimiento y pruebas de capacidad. En cargos altos o de mayor responsabilidad se aplican pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con varias personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización.

3.1.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DEPERSONAL

Las Microfinancieras deben seleccionar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficaz y eficiente. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas; saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento válidas, precisas, agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y equipos en el proceso de selección. La eficacia reside en alcanzar resultados y saber traer los mejores talentos para la empresa.

Los procesos de selección de personal no se deben condicionar a normas ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad; debe ser adaptable, ágiles, flexible,

descentralizado, para que sean participativos; es decir los gerentes y equipos deben involucrarse en el proceso de reclutar y seleccionar personas. En las organizaciones exitosas quienes seleccionan personas son los gerentes y sus equipos y deciden sobre los futuros miembros y colegas. (Chiavenato, 2002, pp.113 - 129, 132 - 134)
Desempeño Laboral

321. EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este consiste en verificar el esfuerzo individual, las capacidades, habilidades y su percepción del papel que desempeña. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Dicho en otras palabras, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2001, pp. 356 - 357)

322. CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y dirigir el sistema humano en las organizaciones. Es un proceso que sirve para juzgar o estimular el valor, la excelencia y las competencias de una persona, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc.; y varía enormemente de una organización a otra.

323. PUNTO CENTRAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA RAZÓN DE REALIZARLA

La evaluación de desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta. Por lo que la organización debe decidir a qué le dará mayor importancia o lo más conviene que debe evaluar la empresa. Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes e ir buscando mejoras.

Las principales razones para evaluar el desempeño de los empleados son: recompensas, realimentación, desarrollo, relaciones, potencial de desarrollo y asesoría. No debe perder de vista que también tiene puntos débiles como la percepción del personal que es una forma de percibir las recompensa o sanciones de desempeños anteriores, que lo vean como una carga de trabajo que consista en llenar formularios, que lo

percibir como algo injusto, que se tengan reacciones negativas y que no agregue valor para nadie. (Chiavenato, 2009, págs. 245 al 249).

324 MÉTODOS TRADICIONALES Y MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, con criterios que produzcan equidad, justicia y al mismo tiempo que estimulen a las personas, no es fácil. Cada organización desarrolla sus propios sistemas de evaluación y los dividen para evaluar al personal de dirección, gerencia, los operativos o administrativos. Los métodos tradicionales más utilizados son la escala gráfica, elección forzada, investigación de campo, método de los incidentes críticos y listado de verificación. En cuanto a los métodos modernos se puede citar a la evaluación de 3600.

325 APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Tiene varias aplicaciones y propósitos, dentro de ellos podemos mencionar; procesos para sumar a las personas, construir el banco de talentos y la planificación de recursos humanos. Ayuda a que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados a retener personas, por otro lado, revela el desempeño y los resultados alcanzados por las personas, ayuda a monitorear a los colaboradores, aporta una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas y ayuda a evaluar el programa de recursos humanos. (Chiavenato, 2009, pp. 253 - 265, 272- 273).

326 PASOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

El análisis del desempeño de una persona tiene tres momentos diferentes:

- Una etapa inicial de fijación de objetivos, en los que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores prioritarios para el año.
- Etapa intermedia o de evaluación de progreso, a los tres o seis meses, donde se haga un balance de las actividades realizadas y el progreso de estas.
- Al final del periodo se debe realizar una evaluación final, si una persona tuvo en el periodo dos jefes debe ser evaluado por los dos.

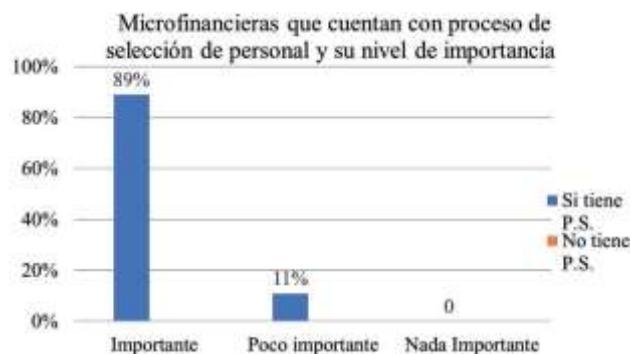
327 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

La gestión por competencias no es algo nuevo, por lo general es difundido por las multinacionales, quienes han aplicado esto en sus casas matrices. La expresión gestión por competencias hace referencia, a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solo a las multinacionales. Estas se relacionan con empresas cualquiera

que sea su tamaño, que desea tener éxito bajo este método. La gestión por competencias hace referencia justamente al comportamiento, debido a que esto, no son iguales para todos los puestos, ni para todas las empresas. (Alles, 2005, pp. 29 - 30, 39, 43, 59, 74)

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gráfica 1



Fuente: elaboración propia (2017)

La gestión por competencias hace referencia justamente al comportamiento, debido a que esto, no son iguales para todos los puestos, ni para todas las empresas. (Alles, 2005, pp. 29 - 30, 39, 43, 59, 74)

Las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango indicaron en un 100% que ostentan proceso de selección, pero solo 89% considero que este proceso es importante, según respuesta facilitada por los Coordinadores de Oficina y de Recursos Humanos, detallada en la gráfica anterior. Las Microfinancieras están conscientes que realizar un proceso de selección es importante para proveerse de personal competente y en el tiempo oportuno para que apoyen en el alcance de metas.

Al respecto (Serrano,2008), enfatiza en la importancia de contar con un proceso de selección, porque garantiza elegir a las personas competentes para un puesto, permite disminuir costos al proveerse de personas eficientes, ayuda a que esten motivadas y enfocadas en la visión, ayuda a tener a personas creativas, orientadas al servicio de calidad, al trabajo en equipo e incrementar el capital intelectual.

Gráfica No. 2

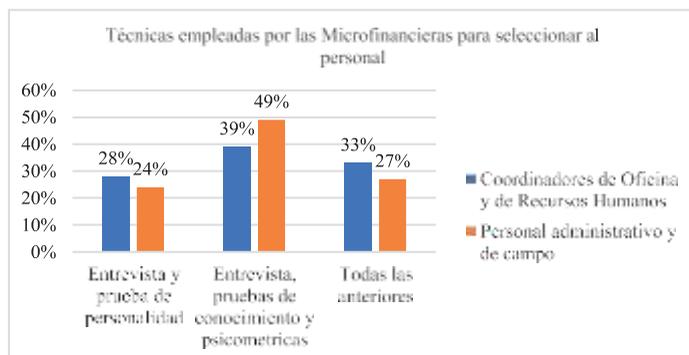


Fuente: elaboración propia (2017)

El resultado de la gráfica No. 2 afirmo que el 94% de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango, aplica las mismas técnicas de selección para las diferentes posiciones vacantes, lo que muestra que no hay una diferencia de pruebas aplicadas entre una posición y otra.

Es importante recordar que en las Microfinanciera se tienen diferentes posiciones algunas más sencillas y otras más especializadas que otras, por lo que es relevante hacer un análisis de las técnicas aplicadas y hacer una separación para las diferentes posiciones, esto les permitirá contar con información adicional del candidato que puede ser determinante para tomar una decisión acertada.

Gráfica No.3



Fuente: elaboración propia (2017)

Las técnicas empleadas por la mayoría de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango y representadas por los puestos de Coordinación y del personal administrativo y de campo coinciden con las mismas, técnicas de selección y el resultado más alto es un 39% y 49% según orden anterior de los puestos, donde indican que utilizan la misma modalidad las cuales son: entrevista, pruebas de conocimiento y psicométricas, reflejándolo en la gráfica anterior.

Las Microfinancieras aplican técnicas de selección y este es un buen principio para ellas, pero utilizan las mismas indistintamente de las posiciones, como lo indico la gráfica No.2. Esto podría generar una mala elección de personal, porque no permite contar con los elementos necesarios para seleccionar al candidato adecuado.

Gráfica No.4

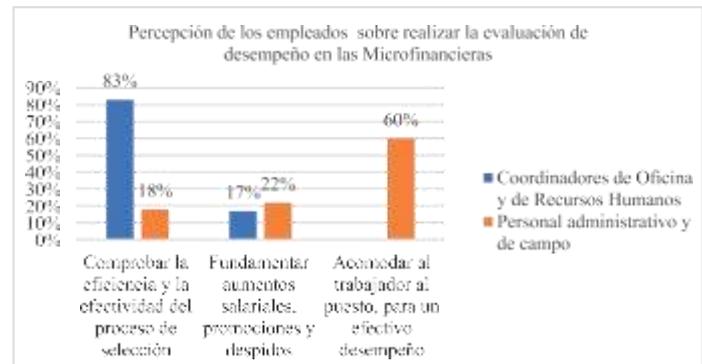


Fuente: elaboración propia (2017)

La gráfica No. 4, evidencio los resultados de la forma en que se verifica la calidad del desempeño de los empleados de las Microfinancieras, siendo a través del cumplimiento de metas, según lo mencionó un 39% de los Coordinadores entrevistados.

Cada Microfinanciera utiliza el termino con el cual se identifica o acostumbran a manejarlo con los empleados, lo que si confirman es que evalúan el desempeño utilizando periodos distintos, algunos lo realizan de forma trimestral, o semestral.

Gráfica No.5

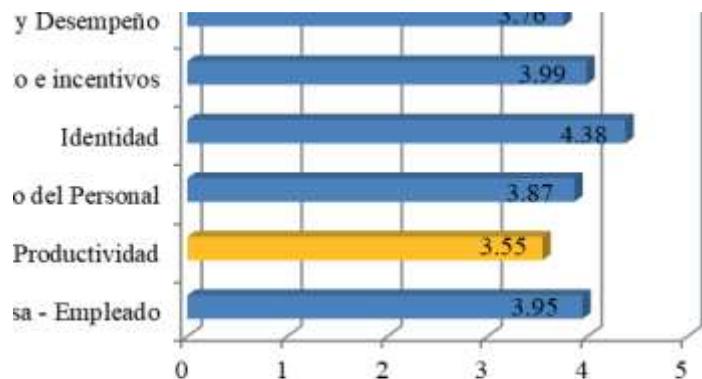


Fuente: elaboración propia (2017)

Los resultados de la gráfica comparativa No. 5, indican que el 83% de los Coordinadores de oficina y de recursos humanos, mencionaron que la razón de realizar la evaluación a los empleados es para comprobar la eficiencia y la efectividad del proceso de selección, mientras que el 60% del personal de los puestos administrativo indicó que es para acomodar al trabajador al puesto, para un efectivo desempeño.

Se puede notar que hay una diferencia de respuestas entre los puestos, esto evidencia que no se ha socializado la misma información entre las diferentes posiciones, lo que ha hecho que se perciba de forma distinta. Es importante que se plantee una adecuada comunicación a nivel de toda la Microfinanciera, para manejar una misma información.

Gráfica No.6



Fuente: elaboración propia (2017)

La gráfica No.6, ha evidenciado el desempeño de los colaboradores de las Microfinancieras, tanto en los niveles medios (Coordinaciones) como en los puestos bajos (administrativos y de campo), la dimensión que mostro el promedio más bajo fue productividad, reflejándose en el promedio de 3.55, y de acuerdo con la escala de la encuesta de evaluación, indicó que esta se encuentra en un rango “bueno”. Se puede indicar en términos generales que el personal se encuentra en un buen desempeño laboral de acuerdo con las dimensiones evaluadas.

Por otro lado, es importante resaltar que a nivel general no difieren los resultados entre los puestos medios y bajos, donde se remarca que de las seis dimensiones evaluadas, la dimensión que se encuentra en un nivel “alto” es identidad, obteniendo un promedio de 4.38 lo cual refiere que el personal de las Microfinancieras conoce la misión, visión e historia y se siente parte de ellas, por lo que caminar la milla extra cuando se les requiere, según los resultados de las variables evaluadas.

5. CONCLUSIONES

En base al estudio realizado se logró identificar que las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango tienen un vínculo fuerte entre el proceso de selección y desempeño laboral de los colaboradores, por lo que se acepta la hipótesis de investigación que fue planteada para este estudio.

Con los resultados del estudio se establece la relación entre el proceso de selección y el desempeño laboral, por lo que se genera un efecto cuando una de las variables no se relaciona adecuadamente, lo que hace importante mantener el vínculo dentro de los dos procesos, para favorecer el éxito de las Microfinancieras.

Se determinó que las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango, de manera frecuente utilizan adecuados procesos de selección y evaluación del personal, pero se evidencio que no se aplican las técnicas de selección adecuada, debido a que no hay una separación para los diferentes puestos ofertantes lo que no permite conocer efectivamente las características de los aspirantes.

Se concluyó que el tiempo que utilizan las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango desde que se publica una plaza vacante hasta contratar al personal está dentro de un tiempo prudencial.

Se estableció que, dentro de la escala de evaluación realizada al personal de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango, la dimensión con promedio más bajo es de productividad, por lo que es necesario enfocarse a la variable

más baja de esta dimensión y plantear una solución viable.

Se identificó los aspectos que se toman en cuenta y de mayor ponderación en la evaluación de desempeño con el personal de las Microfinancieras, lo que se considera válido que se de mayor relevancia a algunos aspectos más que otros porque esto depende de los fines u objetivos de la empresa u organización.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, Martha. 1a. Edición, 2a. reimpresión. (2005) *Desempeño por competencias: Evaluación de 3600*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.
- Chiavenato, Idalberto. 2a Edición en español. (2009) *Gestión del Talento Humano*. México. Editorial Mcgraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. 1a. Edición. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Colombia Editorial Mcgraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. 5a Edición. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial Nómicos S.A.
- De León, Paulo. (2009). *La industria de las Microfinanzas en Guatemala: estudio de Caso*. Santiago de Chile.
- Robbins, Stephen. Coulter, Mary. 8a Edición. (2005) *Administración, un empresario competitivo*. México. Editorial Pearson Educación.
- Robbins, Stephen, P. & Coulter, Mary. Única edición (2013) *Administración. Un empresario competitivo*. México: Editorial Pearson Educación. México
- Serrano, Alexis. Única edición. (2008). *Administración de Personal*. San Salvador. Editorial Serrano Ramírez.
- Superintendencia de Bancos, sector Microfinanzas, (2011). *Guatemala*.
- Estadísticas.mineduc.gob.gt/anuario/2016/data/historicowww.muniquetzaltenango.com/24octubre2011/ revisado11dejuniodel2014
- www.redimif.org/lamicroempresaenguatemala/octubre2004/revisado11deJunio2014
- http://stcns.gob/docs/2017/reportes_DMS/reportesenero2017.dpf

Sobre autora

Dalila Sofía León Castro

Tiene trayectoria en diferentes posiciones en Organizaciones de Desarrollo internacional-ONGs (18 años). Gerente de Microfinanzas, en Fundación FAFIDESS y Care Guatemala (4 años), consultora independiente en varias Organizaciones, como el MAGA, Cooperación Italiana, Share de Guatemala en temas administrativos, líneas de base, elaboración de reglamentos, manejo de fondo Revolvente y Microfinanzas(3 años). Administradora de empresas, egresada de la Universidad Panamericana, Maestría en Recursos Humanos, egresada del Centro Universitario de Occidente-CUNOC.

Copyright (c) 2020 Dalila Sofía León Castro



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[Resumen de licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)