

108



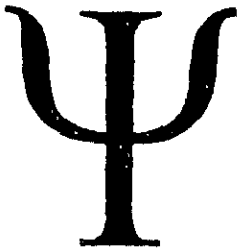
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA (AREA INDUSTRIAL)

“EVALUACION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL A TRAVES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA PRIVADA”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
LUNA OSNAYA MIRIAM
MEJIA VELAZQUEZ BEATRIZ E.



DIRECTORA: MAESTRA SILVIA VITE SAN PEDRO
ASESOR ESTADISTICO: MAESTRA GEORGINA ALZAMORA



MEXICO, D. F.

2000

EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.

186918



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICO ESTE TRABAJO A LAS PERSONAS QUE MAS
QUIERO Y QUE SON MUY IMPORTANTES PARA MI
MIS PADRES Y MIS AMIGOS. POR HABERME APOYADO
EN LOS MOMENTOS MAS DIFICILES DE MI VIDA

BEATRIZ MEJIA.

A MIS PADRES Y A MI HERMANO POR HABERME
IMPULSADO A SEGUIR ADELANTE, POR BRINDARME
SEGURIDAD EN MIS DECISIONES, POR SU COMPRENSION
Y PACIENCIA EN TODOS LOS MOMENTOS DIFICILES
PERO, SOBRE TODO; POR CREER EN MI.

MIRIAM LUNA.

A TODOS LOS PROFESORES QUE PARTICIPARON
EN NUESTRA FORMACION ACADEMICA Y EN ESPECIAL
A LA MAESTRA SILVIA VITE Y A LA MAESTRA
GEORGINA LOZANO, POR EL APOYO RECIBIDO PARA LA
ELABORACION DE NUESTRA INVESTIGACION, AGRADECEMOS
TAMBIEN A LA PROFESORA AURORA AYALA Y A LA UNIDAD
DE COMPUTO E INFORMATICA, POR EL APOYO RECIBIDO PARA LA
REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

MIRIAM LUNA Y BEATRIZ MEJIA

INDICE.

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO 1: Selección Técnica de Personal	
1.1. Antecedentes de la Selección Técnica de Personal	1
1.2. Importancia de la Selección de Personal	4
1.3. Definición de la Selección de Personal	5
1.4. Modelos del proceso de Selección de Personal	6
1.4.1. Selección de Personal por objetivos	6
1.4.2. Centros de evaluación	7
1.4.3. Selección de personal tradicional	9
1.5. Proceso de Selección de Personal	10
1.5.1. Vacante	11
1.5.2. Análisis de puestos	12
1.5.3. Requisición	14
1.5.4. Perfil del puesto	15
1.5.5. Proceso de reclutamiento	15
1.5.6. Entrevista telefónica	19
1.5.7. Presolicitud	19
1.5.8. Solicitud	19
1.5.9. Entrevista inicial	20
1.5.9.1. Tipos de entrevista	21
1.5.9.2. Etapas de la entrevista	22
1.5.10. Evaluación técnica	23
1.5.11. Evaluación Psicológica	23
1.5.11.1 Caracetrísticas de las pruebas	24
1.5.11 2 Clasificación de los test	26
1.5.12. Encuesta socioeconómica	28
1.5.13. Entrevista de Selección	28
1.5.14. Examen médico	33
1.5.15. Conclusión	33
1.5.16. Decisión	33
1.5.17 Contratación	34
1.5.18. Inducción al puesto y a la empresa	34
1.5.19. Evaluación del proceso de Selección de Personal	34

	Pág.
CAPITULO 2: Desempeño Laboral	
2.1. Antecedentes	36
2.2. Importancia y objetivos	39
2.3. Concepto de evaluación de desempeño laboral	43
2.4. Requisitos para la evaluación del desempeño laboral	45
2.5. Fallas o factores contaminantes	47
2.6. Técnicas para la evaluación del desempeño laboral	50
2.6.1. Por su relación con la tarea	50
2.6.2. Por la posición que guardan los evaluadores	50
2.6.3. Por su estructura	51
2.7. Entrevista de evaluación del desempeño laboral	59
2.8. Investigaciones realizadas	62
2.9. Desempeño laboral y algunas teorías de motivación	67
2.9.1. Maslow	67
2.9.2. Herzberg	69
2.9.3. Vroom	70
2.9.4. Hackman y Oldham	72
CAPITULO 3: Método	
3.1. Planteamiento del problema	75
3.2. Hipótesis	75
3.2.1. Hipótesis de trabajo	75
3.2.2. Hipótesis nula	76
3.3. Definición conceptual de variables	76
3.3.1. Definición operacional	76
3.4. Muestra	77
3.5. Tipo de estudio	77
3.6. Diseño	77
3.7. Instrumento	77
3.8. Procedimiento	81
CAPITULO 4: Análisis de resultados	
4.1. Resultados	83
4.2. Discusión	108
4.3. Conclusiones	110
4.4. Limitaciones	112
4.5. Sugerencias	113
BIBLIOGRAFIA	114
ANEXOS	

CAPITULO I

SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

1.1 ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL.

Anteriormente las funciones de la selección de personal estaban limitadas a tener un mayor control sobre los empleados y a despedir a los mismos, estas funciones eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo, esta actividad se realizaba intuitivamente, los responsables de la contratación se basaban exclusivamente en la observación y en datos subjetivos, por lo que no tomaban en cuenta la *inteligencia, los intereses, las habilidades, etc.*,

Durante la contratación se le daba poca importancia a las cualidades que poseía el candidato y no se estudiaban los requerimientos mínimos para desempeñar óptimamente el trabajo.

Taylor, ingeniero norteamericano denominado el "padre de la administración científica" realizó sus investigaciones en la industria metalúrgica de 1878 a 1884 y como resultado de estas, observó que no había incentivos en los obreros para realizar adecuadamente su trabajo, que a los trabajadores los incorporaban a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes y dio importancia al puesto y a su análisis con el sistema de "Medición de tiempos" y "Selección de Personal". Arias (1980).

A partir de la Revolución Industrial en los E.U. de Norteamérica se presentan los primeros cambios con Frederick W. Taylor (1856-1917), a quien se

le considera como uno de los contribuyentes pioneros de la selección de personal con su estudio de "Tiempos y Movimientos", en el cual el objetivo principal era optimizar la eficiencia y productividad en las organizaciones; a través de sus estudios y su modelo funcional de organización, consideró que la selección de personal debería regirse por las habilidades y conocimientos del individuo y no por influencias personales y subjetivas, proponía además, que este proceso debía de centralizarse en una área específica (departamento de personal), entre cuyas funciones se encontraba reclutar, seleccionar y despedir a los empleados además de que debían ser realizadas por personal capacitado.

En 1900 surge la Psicología industrial Norteamericana, uno de sus contribuyentes es Hugo Munstemberg, considerado el pionero de la Psicología Industrial, comienza a aplicar los principios de la Psicología en la industria y propone que para buscar al personal más adecuado para el trabajo, se debían de tomar en cuenta las cualidades físicas y mentales, así como el aspecto emocional con la finalidad de desarrollar al máximo sus habilidades y destrezas y de esta forma lograr una mejor interacción del individuo a la organización. Chiavenato (1994).

Fue durante la primera Guerra Mundial que el Dr. Walter Dill Scott desarrolló un sistema adoptado por el ejército para buscar y clasificar al personal y probar a los candidatos oficiales, sin embargo consideraba que el empleado debía buscarse desde una perspectiva social y económica.

En 1919 Scott junto con otros investigadores fundan la primera organización de consultoría Psicológica denominada "Scott Company of Philadelphia" orientada hacia los problemas de la industria y su personal.

Al finalizar la guerra, tanto los empresarios como los sistemas escolares y otras organizaciones que utilizaban métodos de reclutamiento y selección de personal comprendieron la importancia de la Psicología industrial y comenzaron a

considerar técnicas y métodos más variados y con mayor perfección para realizar dichas tareas. De esta manera la primera Guerra Mundial permite el gran desarrollo de la Psicología industrial

Durante la segunda Guerra Mundial surgen las pruebas de inteligencia, pruebas de actitud, interés y personalidad; se perfeccionan las técnicas de selección de personal, el diseño y descripción de puestos.

En 1937 se funda la American Association for Applied Psychology como organización oficial de la Psicología industrial.

En México la Psicología Industrial surge en el año de 1938 gracias a la expropiación petrolera y el inicio del desarrollo económico y acelerado industrial, ya que las empresas incrementan las inversiones y su producción provocando la apertura de nuevas organizaciones tanto paraestatales como privadas.

En 1956 psicólogos de la American Telegraph and Telephone Co. realizaron un estudio llamado "Estudio del programa Gerencial", en el cual trataban de evaluar el potencial de los gerentes, surgiendo en 1958 los Centros de Evaluación como apoyo para la selección de altos niveles y para puestos con diversas funciones en las que no es posible obtener una descripción exacta.

Actualmente se cuenta con algunos procesos importantes para llevar a cabo la selección técnica de personal, dentro de los que podemos mencionar: 1)Modelo de selección por objetivos, 2)Modelo de centros de evaluación, 3)Modelo de selección tradicional, de los cuales hablaremos más adelante.

1.2 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

El costo de una inadecuada selección de personal puede ser muy elevado ya que la baja calidad de trabajo ejecutado por el empleado produce pérdidas a la empresa y cuando se despide a un empleado ineficiente, el proceso de selección tiene que comenzar de nuevo y el sucesor tiene que ser entrenado antes de colocarlo en el empleo ya que cada empleado no solamente constituye una unidad, sino una influencia sobre el grupo de trabajo y en algunas ocasiones sobre la empresa.

Dentro de una organización podemos encontrar una serie de recursos técnicos, materiales, financieros y humanos, siendo estos últimos los elementos primordiales, para dar sentido a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos, independientes de la naturaleza o dimensión de la organización, la clave de sus éxitos y dirección yace en la armonización efectiva de hombres y trabajo por medio de métodos eficaces de selección de personal, ya que no puede existir un negocio próspero sin un equipo de trabajo efectivo.

De la misma forma en que la organización debe contar con objetivos claros y definidos para su adecuado funcionamiento, el empresario y el empleado también deben tenerlos.

Para el empresario los objetivos son buscar que sus empleados tengan el puesto que les corresponde de acuerdo a su capacidad, ya que si el personal carece de ésta para desarrollar las labores que se le encomiendan, aunque quisiera no podría desarrollarse adecuadamente en su trabajo, sin embargo cuando el empleado tiene la capacidad que el puesto requiere se necesita además que se encuentre dispuesto a prestar sus servicios para colaborar con la empresa, si esto se cumple el empresario obtendrá como resultado, abatimiento de costos por nuevas contrataciones, calidad en el trabajo, cuidado

y conservación de las instalaciones, de esta manera ayuda a que sus sistemas organizacionales mejoren.

En lo correspondiente al empleado los objetivos son recibir una remuneración de acuerdo al puesto que desempeña y tener posibilidades de lograr un desarrollo dentro de la empresa.

1.3 DEFINICION DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

A continuación se enuncian algunas definiciones sobre Selección de personal dadas por diversos autores:

Arias (1980), "La serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado".

Chruden y Sherman (1988), "El proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto"

Grados E. J. (1988), "La selección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización".

Chiavenato (1992) "La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, más ampliamente entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a aumentar la eficiencia y el desempeño del personal"

Después de conocer diferentes definiciones de selección de personal para la presente investigación la definiremos como "la técnica utilizada para la selección de la persona adecuada para un determinado puesto y a un costo adecuado"

1.4 MODELOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

1.4.1 SELECCIÓN DE PERSONAL POR OBJETIVOS.

La aplicación de este modelo es a todos los niveles, esta fundamentado en el principio del análisis experimental de la conducta y tiene como exponente al profesor Álvaro Jiménez de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M., el enfoque es totalmente descriptivo: se basa principalmente en la observación sistemática de los hechos conductuales dentro de las actividades laborales, la predicción de su desempeño laboral se realiza conforme a las tareas y ejecuciones para las que fue contratado.

Para la realización de este tipo de selección se debe de contar con una información adecuada sobre las funciones y resultados escritos para el puesto a seleccionar.

Se tendrá como primera función la realización de un análisis de puesto, considerando a éste como la técnica a través de la cual se obtiene información del puesto.

Se utiliza un cuestionario con preguntas sistemáticas, las cuales son aplicadas al ocupante del puesto y al jefe inmediato, después se condensa la información más importante elaborando una ficha de puestos y una vez que se elabora dicha ficha se procede a elaborar una solicitud de empleo ponderada, para darle pesos a cada uno de los datos en relación con los requisitos establecidos,

los valores que se asignan son el número 10 si la característica es igual al puesto, 8 si la característica es aceptable, 0 si es diferente y C (cancelada) si la característica es opuesta a la que se desea.

Posteriormente se elaboran las pruebas de conocimientos y, se realiza una investigación de referencias de trabajo, en la cual se investiga la experiencia laboral del candidato, que fue especificada en la solicitud de empleo, en el caso de resultar que las referencias fueron negativas el expediente se archiva.

Una vez que se contrata al candidato se le otorga un contrato por 28 días los cuales se presentará a sus labores y será observado por personas entrenadas en medir la conducta (el supervisor del área) en un periodo de 14 días, en el 15vo. día se le cita a una entrevista para darle información sobre su desempeño laboral.

Posteriormente el candidato trabajará 13 días más que servirán para que realice los ajustes necesarios en su trabajo y en los aspectos conductuales.

Al término de los 28 días de prueba se toma una decisión para contratarlo definitivamente, saber que tipo de capacitación recibirá o bien darle de baja si su desempeño durante los 28 días no fue el esperado por su jefe inmediato.

1.4.2 CENTROS DE EVALUACIÓN.

Los Centros de Evaluación vinieron a sustituir el uso de herramientas psicométricas (principalmente relacionadas a las de papel y lápiz) para efectos de selección y evaluación de personal ejecutivo.

Este modelo se aplica principalmente a los altos niveles de una empresa, la evaluación se realiza a personas con puestos de mandos (jefes, supervisores, personas de mandos intermedios y ejecutivos en general).

Las técnicas de los Centros de Evaluación abordan el problema desde un ángulo y un nivel que no lo hacen los instrumentos psicológicos, esto es, el comportamiento real y operacional de los individuos, la conducta directamente observable y registrada sistemáticamente en situaciones de simulación. Grados (1988) la define como "... la serie de pruebas y simulación de ejecución individual o grupal a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados, quien mediante un acuerdo entre ellos identifican a los más adecuados".

El Centro de Evaluación Gerencial está compuesto de un sistema de simulaciones de trabajo, de problemas y situaciones actuales.

Cuando un supervisor desempeña el papel de observador, es necesario que este se someta a un curso de capacitación para que realice correctamente su tarea, ya que conforme a su observación y los resultados de ésta se hará la selección del participante más apto para ocupar la vacante.

Alguna de las habilidades más comunes a evaluar en estos centros son: impacto personal, habilidad para presentación oral y escrita, ambición profesional, liderazgo, habilidad para comunicación oral, sensibilidad, habilidad para escuchar, flexibilidad, tenacidad, iniciativa, planeación, organización, habilidad analítica, delegación, criterio y decisión.

Dentro de las dinámicas o ejercicios prácticos a evaluar que los candidatos tienen que resolver se encuentra la entrevista dimensional (enfocada para obtener evidencias de las habilidades requeridas para desempeñar un puesto con éxito),

juego de negocios, canasta, discusión de grupo sin líder, solución de un problema, análisis y presentación, simulaciones de entrevista. La investigación se complementa con el análisis de tareas a través de un análisis de puestos.

Las dimensiones son calificadas por los observadores utilizando una escala de 1 a 5, donde el valor de 1 (malo) se proporciona si el candidato muestra muy poca o nada de la dimensión evaluada, 2 cuando solamente muestra una pequeña cantidad de dimensión, 3 (regular) si muestra una cantidad moderada, 4 (bueno) si muestra buena cantidad de dimensiones evaluadas y 5 (excelente) si posee una muy buena cantidad de dimensiones.

Los observadores evalúan al candidato con base al desarrollo de cada uno de los ejercicios realizados.

Actualmente algunas organizaciones ya aplican este modelo de selección, entre ellos se encuentran Teléfonos de México y algunas instituciones de gobierno.

1.4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL.

En este modelo el psicólogo trata de predecir si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar un puesto determinado y si se obtendrá satisfacción en el área laboral.

Se utilizan pruebas psicométricas y entrevistas para estudiar los aspectos internos del individuo como inteligencia, personalidad, intereses y actitudes, el candidato es evaluado en forma secuencial, tomando en consideración la experiencia laboral adquirida, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos Grados (1988).

1.5 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

El éxito de una organización depende en gran medida de sus integrantes, si los empleados no cuentan con las características adecuadas al puesto, su desempeño será deficiente y la organización se vera afectada, es por ello que el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado a la organización y no después.

El proceso de selección de personal se realiza en una forma ordenada y sistemática, este proceso varia de acuerdo a diferentes autores pero siempre persiguiendo el mismo objetivo de seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto y a un costo adecuado.

Dessler (1991) opina que antes de determinar el número de candidatos externos que deberán reclutarse y contratarse para ocupar puestos dentro de la organización se debe analizar primero cuantos de estos puestos pueden ser cubiertos con candidatos internos para lo cual se debe de contar con el inventario de recursos humanos de todo el personal que se encuentre laborando en la organización, este inventario nos permitirá conocer aspectos como sus antecedentes educativos, laborales, cursos tomados, sus intereses de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, así como el desarrollo del empleado dentro de la empresa.

Arias (1980) plantea que como paso previo deberá estudiarse la posibilidad de una redistribución del trabajo entre los empleados de la empresa, y sólo en caso de que esto no fuera posible se cubrirán las vacantes con candidatos externos, ya que al hechar mano de los recursos con que cuenta la organización esto provocará que el personal se sienta motivado respecto a su trabajo debido a que es tomado en cuenta para ocupar puestos en algunas ocasiones de mayor

responsabilidad y en otras con responsabilidades diferentes a las que tenía, lo que implica un mayor desarrollo del personal.

Reyes P. (1985) señala como requisitos previos al proceso de selección tres aspectos con los que se debe contar: 1) políticas claras y eficaces sobre los requisitos de admisión como edad, características personales, escolaridad, etc. 2) Se debe tener el análisis de puestos ya que con él se conocen los requisitos que el puesto exige y se puede comparar con las características de los candidatos, 3) se debe contar con una requisición adecuada para poder cubrir la vacante.

Chiavenato (1992) señala que antes de iniciar el proceso, se debe hacer la recolección de información respecto al puesto que se pretende cubrir, utilizando para esto la descripción del puesto, tratando de determinar cuales son las características deseables e indeseables que deben presentar los candidatos.

Al analizar estas opiniones consideramos que dentro de la secuencia de pasos a seguir en el modelo tradicional de selección técnica de personal básicamente los autores señalan los siguientes pasos:

1.5.1 Vacante

El proceso de selección inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es "puesto que no tiene titular" Arias (1994).

Antes de intentar cubrir dicha vacante se debe considerar la posibilidad de distribuir el trabajo entre el personal existente y en caso de no ser posible se solicitará que se cubra.

Las causas de la vacante pueden ser:

- **Por nueva creación.**

Este tipo de vacante se origina por exceso de labores dentro de un departamento de la empresa.

- **Por promoción.**

Esta vacante existe cuando se promueve a personal interno de la empresa para cubrir una plaza en donde el empleado tendrá mayores beneficios económicos y por lo tanto mayores responsabilidades.

La persona promovida debe estar previamente capacitada para ocupar el puesto de una categoría superior.

- **Por baja o renuncia.**

Esta vacante se origina cuando un trabajador decide renunciar al puesto que ocupaba dentro de la organización.

1.5.2 Análisis de puestos.

De acuerdo a las funciones que se tengan que realizar dentro del puesto, se requieren ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varían en cada puesto, por lo que es importante conocer las características de cada puesto para así establecer los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo con éxito.

Arias (1994) define al análisis de puestos como "El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos, (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona

que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado”.

Nombre del puesto
Nivel del puesto,
Rango, número de
superior e inferior,

Reyes (1985) define al análisis de puestos como la determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.

Requisitos de las

El análisis de puestos le sirve a la empresa:

- Como base para la promoción y ascenso del personal, para fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y ayudar a la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Descripción de las
funciones de un puesto

Para el trabajador:

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer en su trabajo y le indica claramente sus responsabilidades.

Requisitos mínimos
de responsabilidad

Requisitos para el puesto.

Para el área de Recursos Humanos:

- Le orienta en la selección de personal, permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado conforme a sus aptitudes, ayuda en la evaluación de puestos, a establecer programas de capacitación y adiestramiento y a realizar la evaluación del desempeño.

Requisitos de
la requisición y
selección de personal,
indicando los
requisitos
(escolaridad,
experiencia,
etc.)

Las partes del análisis de puestos son.

- **Encabezado:** Contiene los datos generales de la organización como razón social o nombre de la empresa, rama o giro y domicilio legal de la empresa.

1.5.4 PERFIL DEL PUESTO.

Al recibir una requisición se debe elaborar un perfil de acuerdo a las necesidades de la organización, el perfil debe contener: nombre del puesto, funciones específicas edad, sexo, estado civil del ocupante, rasgos, habilidades, requerimientos personales, escolares y laborales; sirve para seleccionar la batería psicológica y para determinar en las fuentes y los medios de reclutamiento los requisitos principales que debe reunir el aspirante.

1.5.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Reclutamiento es "la búsqueda y captación de candidatos idóneos para cubrir un puesto vacante en el momento oportuno" (Rosete y Soriano, 1991).

El reclutamiento implica el buscar lugares en donde se pueden obtener candidatos para la organización. Esta búsqueda se puede dar a través de los medios de reclutamiento así como por medio de fuentes (internas y externas).

A) FUENTES INTERNAS: Es la fuente de abastecimiento más cercana a la organización y dentro de la cual se encuentran:

- **Cartera de personal:** Esta integrada por las solicitudes de los candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores y que en ese momento no fueron contratados.
- **Sindicatos:** Funciona cuando la empresa requiere de personal para una vacante que esta en el dominio del sindicato

- **Recomendados:** Se boletinan las vacantes entre los trabajadores con el fin de que se presenten candidatos que pueden ser amigos o conocidos de estos y que reúnen las características solicitadas.
- **Plan de becarios:** Mediante este plan se obtienen candidatos a través de escuelas
- **Promoción de personal:** Se verifica si dentro de la empresa se cuenta con un candidato para ser promovido o ascendido, para llevar a cabo esto se *consideran aspectos como conocimientos, responsabilidad y aprendizaje.*

-Las principales **ventajas** del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en el reclutamiento.
- Es más rápido porque evita demoras frecuentes del reclutamiento externo, la expectativa del día en que el aviso será publicado en el periódico, la espera de los candidatos, etc.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización.

-**Desventajas:**

- Puede cubrir una vacante pero origina otra.
- *Puede crear conflictos con los empleados que no son promovidos.*

- Se corre el riesgo de frustrar el potencial y las ambiciones de los empleados que no fueron elegidos.

B) FUENTES EXTERNAS: El reclutamiento se realiza por medio de fuentes ajenas a la organización a las que el reclutador puede recurrir dependiendo de las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y son totalmente ajenas a la empresa.

Dentro de las fuentes externas podemos mencionar las siguientes:

- **Profesionales o educativas:** Universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas e institutos.
- **Asociaciones profesionales:** Cuando se requiere personal de un determinado campo científico, tecnológico o profesional.
- **Agencias de colocación:** Estas agencias ofrecen sus servicios a las organizaciones con el fin de cubrir las vacantes de las mismas, no le cobran al candidato sino a la empresa, proporcionan como garantía el reemplazo con otro candidato si el primero no da los resultados esperados. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan y si es a nivel ejecutivo se cobra un porcentaje del salario anual.
- **Puerta de la calle:** Es cuando el candidato se presenta en una organización de forma espontánea y voluntaria, deja sus documentos y estos se archivan en la cartera.
- **Pancartas en la puerta de la empresa:** Se colocan fuera de la empresa mencionando el puesto y las características solicitadas.

- **Internet:** Es un medio actual, ya que se hace circular en una página los puestos requeridos o se acude a las páginas en donde las personas buscan empleo y dejan su curriculum.

- **Ventajas:**

- Renueva los Recursos Humanos de la organización.
- Se puede aprovechar la capacitación recibida en otras organizaciones.
- Provee de personal con nuevas experiencias en la organización.

- **Desventajas:**

- Es más caro.
- Puede frustrar al personal de la organización al no ver posibilidades de crecimiento.
- Es más tardado para atraer candidatos.

C) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO: Son los medios de difusión a través de los cuales se dan a conocer a las personas de algún puesto vacante:

- **Prensa:** Este medio es el más utilizado en reclutamiento de personal, ya las empresas recurren a anuncios en periódico o revistas indicando los requisitos que debe cubrir el aspirante.
- **Grupos de intercambio:** Se contacta con otras empresas o escuelas pertenecientes al mismo ramo, se hacen reuniones intercambiando las solicitudes que se tienen en cartera para buscar candidatos.
- **Ferías de empleo:** A ellas recurren un gran número de candidatos en búsqueda de empleo y con perfiles similares a los de los puestos que la empresa requiere en ese momento.

- **Radio y T.V. :** El costo de estos medios es alto, por lo que son poco utilizados.
- **Internet:** Es un medio actual, ya que se hace circular en una página los puestos requeridos o se acude a las páginas en donde las personas buscan empleo y dejan su curriculum.

1.5.6 Entrevista telefónica.

Dicha entrevista nos permite verificar de una manera rápida si el candidato reúne algunos de los requisitos establecidos en la vacante y así poder otorgar una cita a una entrevista inicial al candidato.

1.5.7 Presolicitud.

La presolicitud es un documento que contiene los datos generales de identificación del solicitante y los requisitos indispensables para cubrir el puesto y resulta muy útil cuando la empresa recibe un elevado número de candidatos para un puesto permitiendo identificar rápidamente si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto evitando así pérdidas de tiempo para la empresa y para el candidato. A demás permite organizar una buena cartera si se ha cubierto la vacante.

1.5.8 SOLICITUD.

La solicitud es un cuestionario estructurado que debe contener los datos del candidato como son: datos personales, escolares, familiares, datos generales y antecedentes laborales.

Datos personales: Nos proporcionan el nombre del candidato, edad, teléfono, dirección, sexo, peso, estado civil, estatura, número de cartilla militar, RFC, seguro social.

Datos escolares: En este punto se deben de mencionar las referencias académicas del candidato como: primaria, secundaria, preparatoria y profesional, así como los períodos y escuelas en que estos fueron cursados.

Datos familiares: Nos proporcionan información sobre la situación del candidato en su núcleo familiar, es decir número de hermanos, posición que ocupa entre ellos, enfermedades congénitas, contribución al gasto familiar y comunicación con al familia.

Datos generales: Estos datos proporcionan y una visión sobre actividades deportivas y recreativas del solicitante

Antecedentes familiares: Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el ramo, empresas en las que ha laborado, períodos de trabajo, puestos ocupados, sueldos percibidos, motivos por dejar trabajos anteriores, etc.

Estos datos nos ayudan a saber si el candidato reúne los requisitos mínimos del puesto, su crecimiento profesional, estabilidad laboral. La solicitud puede variar de acuerdo a las políticas y necesidades de la empresa.

1.5.9 ENTREVISTA INICIAL.

DEFINICIÓN DE ENTREVISTA: "Entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o rechazar

información y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones.” Arias (1994).

La entrevista inicial tiene como objetivo verificar en el mínimo de tiempo los datos obtenidos en la solicitud y tener contacto visual con el candidato, así como determinar si existen contradicciones en lo que se reporto.

1.5.9.1 TIPOS DE ENTREVISTA:

Werther y Davis (1995) mencionan los siguientes tipos de entrevista:

Entrevista no dirigida: En esta entrevista se realizan preguntas conforme estas vienen a la mente del entrevistador quien pregunta sobre diferentes temas a medida que estos se presentan, y la conversación avanza en varias direcciones según se presente la situación.

Entrevista dirigida: Este tipo de entrevista se basa en preguntas predeterminadas por el entrevistador, las preguntas se establecen antes de que el entrevistador inicie.

El entrevistador se limita a seguir sistemáticamente la lista de preguntas que tiene preparadas, anotando las respuestas dadas por el candidato.

Entrevista mixta: Se utilizan preguntas estructuradas y no estructuradas, la parte estructurada puede proporcionar una base informativa que permita la comparación entre los diferentes candidatos. Y la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del candidato.

Entrevista de solución de problemas: Este tipo de entrevista se centra en uno o varios problemas que se espera sean resueltos por el candidato, aquí se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopte el candidato y nos permite determinar la habilidad del candidato para resolver el tipo de problemas presentado.

1.5.9.2 ETAPAS DE LA ENTREVISTA.

Rapport: Es una etapa en la cual se pretende disminuir las tensiones del solicitante mostrándose cordial y amistoso e interesado en escucharle.

Cima: se refiere a la realización de la entrevista propiamente, en la cual se exploran las áreas mencionadas dentro de la solicitud de empleo.

Cierre: Cuando el entrevistador considere que se esta acercando al punto en el cual ha obtenido los datos necesarios se anuncia el final de la entrevista, dando la oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que considere pertinentes y se le hace saber al candidato cual es el siguiente paso a realizar dentro del proceso de selección.

Evaluación de la entrevista: En cuanto se finaliza la entrevista se debe redactar el resultado y conclusiones de esta para no omitir información alguna y debe ser claro para consultas posteriores.

1.5.10 EVALUACIÓN TÉCNICA.

La realización de esta evaluación la lleva a cabo actualmente el futuro jefe inmediato del candidato con la finalidad de comprobar que el candidato tenga los conocimientos y experiencia que el puesto exige.

La evaluación técnica se realiza antes de la evaluación psicológica, de esta manera la empresa ahorra tiempo y costo porque no tendría objeto que un aspirante que no reúna los requisitos técnicos necesarios continuara con las siguientes fases de selección.

1.5.11 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.

En esta evaluación se explora la capacidad intelectual y emocional del candidato, se realiza por medio de baterías psicológicas que deben de seleccionarse tomando en cuenta el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Las pruebas psicológicas tratan de evaluar a los candidatos tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Inteligencia: Miden capacidades intelectuales generales como la memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica (Raven, Dominos, Army Beta, Otis, Prueba Stanford Binet, Wais).

Intereses: Buscan comparar los intereses de una persona con los elementos en diversas ocupaciones (Kuder, Thurstone, Inventario Strong-Campbell, Hereford).

Personalidad: Se refiere a la relación con el medio ambiente, estabilidad emocional, motivacional, juicio social, etc. (MMPI, Frases incompletas, 16 PF, Moss, Gordon).

Estas pruebas pueden ser proyectivas, en donde se presenta un estímulo ambiguo o se pide al candidato que la interprete o que realice ciertos dibujos (Machover, TAT, HTP)

Habilidades: Miden las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

1.5.11.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS.

Para que una prueba psicológica sea satisfactoria como instrumento de selección debe de reunir las siguientes características:

- **Estandarización:** El test debe ser administrado a un grupo bien definido en cuanto a características que implica cada población, (edad, sexo, estado civil, etc.)
- **Objetividad:** Es decir, que los datos obtenidos sean cuantificables y no sujetos a prejuicios o a apreciaciones personales, lo que significa que los resultados deben ser independientes de los gustos, intereses o preferencias del que juzga. la carencia de objetividad, producirá una varianza de error, por lo que es importante que el conocimiento se base en observaciones confiables.
- **Validez:** Se refiere a que el instrumento mida lo que realmente pretende medir.

Kerlinger (1988) señala que existen tres tipos de validez:

a) **Validez de contenido** consiste esencialmente en el juicio, por lo que un instrumento con validez debe estar integrado por reactivos que constituyan una muestra representativa del atributo o rasgo que pretende medir, para establecer esta validez, se debe definir con exactitud el comportamiento a medir, además de incluir en el instrumento una muestra representativa de los indicadores relevantes.

b) **Validez de criterio:** Se refiere a la eficacia con que un instrumento predice la conducta del individuo en situaciones específicas, para determinar esta validez, se requiere comparar los resultados del instrumento con un criterio externo que sea una medida directa e independiente de la que se pretende evaluar.

Dentro de la validez de criterio, se encuentra la validez predictiva, utilizada cuando se desea predecir las posiciones de los individuos sobre una distribución; y la validez concurrente utilizada con instrumentos para diagnóstico.

c) **Validez de constructo:** Refleja una preocupación por la teoría y los constructos teóricos, ya que se pretende saber que propiedad psicológica u otra propiedad o propiedades pueden explicar la varianza de los instrumentos, es decir validar la teoría que fundamenta un instrumento.

- **Confiabilidad:** Es la consistencia en los resultados obtenidos al aplicarse en repetidas ocasiones el instrumento al mismo sujeto, sin que las condiciones intrínsecas se modifiquen.

1.5.11.2 CLASIFICACIÓN DE LOS TEST.

POR SU OBJETIVO.

Pruebas de potencia o de ejecución máxima: Estas pruebas exigen del examinado su máximo rendimiento en la tarea que se les pide que ejecuten, tanto en lo que puede hacer como lo que rinde en el momento de la prueba.

Se incluye aquí las pruebas de inteligencia de habilidades o aptitudes múltiples o específicas.

Pruebas de ejecución típica o de rasgos (proyectivas): bajo este rubro se incluyen todas las pruebas que se han elaborado para medir los rasgos de personalidad exceptuando las escalas de actividades. Se tiene pruebas de ajuste de temperamento, interés, valores, preferencias, escalas e inventarios de personalidad, pruebas situacionales, etc.

POR SU FORMA DE ADMINISTRACIÓN.

Test de aplicación individual: Son aplicados por el examinador al sujeto en condiciones privadas donde solo se encuentran ambos en condiciones óptimas para ejecutar las tareas que deba realizar el examinado de acuerdo a los objetivos del examinador.

Test de aplicación colectiva: Se administrarán los test a un grupo de sujetos teniendo mucho cuidado el examinador al dar instrucciones para controlar variables interferentes que puedan afectar la confiabilidad de la prueba, lo aconsejable es que el grupo no sea mayor de 15 sujetos, y si hay mas, debe de haber un número proporcional de aplicadores para controlar la aplicación.

Test autoadministrados. Consiste en someter al sujeto a las mismas condiciones que en la forma, de administración individual, solo que aquí el administrador de las instrucciones de lo que el examinado debe hacer, ausentándose después del cubículo y deja trabajar tranquilamente al sujeto.

EN FUNCION DE LA LIBERTAD DE EJECUCIÓN. .

Pruebas de poder: Son aquellas en las que al sujeto se le pide que emplee toda su capacidad en la prueba, es decir, que realice lo más que pueda sin escatimar esfuerzos en cuanto a sus habilidades y conocimientos.

Pruebas de velocidad: Exige del examinado la ejecución más rápida con que pueda realizar para terminar completamente las tareas que se le asignen.

POR LA FORMA DE DAR LAS INSTRUCCIONES.

- Orales.
- Escritas.

POR SU MATERIAL.

- Lápiz-papel.
- Solo verbal.
- Material, manual visomotor.
- Aparatos especiales para realizar la tarea.
- Combinación de los tres primeros.

1.5.12 ENCUESTA SOCIOECONÓMICA.

Después de la evaluación psicológica se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación, jefes, compañeros de estudio, de trabajo, vecinos; esta fase puede ser investigada por una trabajadora social o agencia de investigación. De acuerdo a las políticas de cada organización las áreas que se exploran son:

Antecedentes personales: Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

Antecedentes familiares: Nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, la esposa, hijos e integración familiar.

Antecedentes laborales: Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su empeño, comportamiento, etc.

Situación económica: Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, etc.

Algunas organizaciones toman la decisión final condicionándola a que si el resultado de la información es perjudicial se procede a dar de baja al candidato en los primeros 30 días.

1.5.13 ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

La finalidad de esta entrevista es valorar los datos obtenidos y así evaluar al candidato en los puntos no muy claros para tomar una decisión, el entrevistador

obtiene información sobre el candidato y el candidato información sobre la organización y sirve para evaluar el grado de probabilidad que el candidato se adapte y funcione dentro de las condiciones que el puesto requiere cubrir, tiempo de suspensión, clima laboral, políticas de la empresa, etc

En esta etapa del proceso se valoran los siguientes aspectos:

Área general: Las preguntas que se realizan en esta área son las que se encuentran anotadas en la solicitud como son: nombre completo, fecha de nacimiento, estado civil, domicilio, etc.

Área escolar: En esta área se pretende detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados y a través de ella se verifica si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto; el tipo de escuela en las que realizó sus estudios nos puede indicar cual fue el entorno cultural y económico en el que el candidato se desarrolló. En caso de que los estudios hayan sido interrumpidos es importante saber cual fue el motivo.

Área ocupacional: En esta área se puede ver cual ha sido el desempeño del candidato, cuales son sus niveles de logro y la experiencia adquirida, para lo cual se pregunta la fecha de ingreso a las empresas, nombres de las mismas, motivos de separación, puestos desempeñados, sueldos al ingresar y al salir, ascensos obtenidos, experiencia obtenida en el puesto.

Fecha de ingreso del primer trabajo: Esta fecha nos proporciona información sobre la edad que decidió incorporarse a las actividades ocupacionales, si fue al término de sus estudios o durante la realización de estos, y si la actividad ocupacional tenía que ver con los estudios que estaba realizando.

Fecha de ingreso y de salida de los trabajos: Nos permite determinar si hubo períodos en los que no realizo actividad laboral; la permanencia en ellos nos indica la estabilidad ocupacional del candidato.

Nombre de las empresas: Su objetivo es saber si el entrevistado ha laborado en empresas pequeñas, medianas o grandes, tipo de especialidad de la empresa (técnica, comercial o de servicios) y si aún existen o no.

Sueldo inicial y de salida: Se averigua si el candidato obtuvo aumentos significativos en el transcurso de su trabajo, si estos fueron obtenidos por su buen desempeño o si fueron aumentos generales, también se observa hasta donde lo económico es determinante para su permanencia o cambio de trabajo.

Funciones en su puesto: A través de dichas funciones se podrá tener una visión amplia y precisa de la experiencia que posee el candidato, hasta donde se ha especializado, tipo de responsabilidades que ha tenido y así obtener la información necesaria para determinar si es capaz de desarrollar las funciones requeridas en el puesto.

Jefe inmediato: Tiene como finalidad determinar cuál era su nivel ocupacional y saber a quién informaba (Director general, Gerente, Subgerente, Jefe de depto, etc.) también se preguntan los datos referentes al jefe inmediato para poder verificar con él lo proporcionado por el candidato.

Establecimiento de contactos para ingresar a trabajar: Su objetivo es saber si una persona tiene la motivación suficiente para buscar trabajo en el periódico, para recurrir a sus amigos, compañeros, colegas o jefes anteriores, o bien si existe algún conocido que de manera sistemática le consigue los trabajos y que actúa como facilitador o motivador para que el candidato se preocupe por encontrar nuevas oportunidades. O el hecho de que se ha desempeñado de manera

eficiente en trabajos anteriores provocó que las personas que lo conocieron le propusieran nuevas oportunidades.

Motivo de salida: Tiene como objeto determinar cuáles fueron los motivos que llevaron al candidato a cambiar de trabajo, si lo hizo por buscar mayores posibilidades de desarrollo o de ingresos económicos o por problemas en el empleo anterior.

Concepto de sí mismo: Esta área se investiga para detectar cuál es la imagen que tiene de sí mismo, el nivel de contacto con la realidad, si su autoevaluación es justa para poder confrontar la coherencia existente entre su autodescripción y los datos que proporcionó durante la entrevista.

Se pretende obtener información acerca de como el entrevistado intenta proyectarse hacia el futuro, que es lo que hace actualmente para conseguirlo y se le cuestiona a corto plazo (1 año), mediano plazo (2 años) y a largo plazo (3 años en adelante) y así saber si el entrevistado sabe hacia donde dirigirá su vida, sus esfuerzos y sus estudios. Esto se puede sintetizar preguntando que es lo que quiere de la vida y que esta haciendo para conseguirlo.

Área familiar: Se investiga el núcleo social de origen que es la familia, ya que esta es la que determina los valores, proporciona la primera etapa de la educación y dirige los esfuerzos. Esta área nos sirve para ver el nivel de integración familiar, si es familia nuclear o extensa. Los datos que se obtienen en esta área definen el estatus económico, cultural y social al que pertenece el entrevistado.

Dentro del área general se exploran los siguientes aspectos:

- Edad de los padres: Se pretende saber la autosuficiencia actual de los padres, si son de edad avanzada, jóvenes, dependientes o independientes,

también se pregunta acerca de los hermanos y sus edades para ver el lugar que ocupa el entrevistado con relación a ellos, así como la relación que lleva con los mismos.

- Nivel de estudios: Se obtiene el promedio de educación que tenga la familia y a partir de esto saber de que manera puede afectar al entrevistado; también se le pregunta sobre el nivel de estudio de los hermanos y ubicar el grado del entrevistado para saber si es el quien ha motivado a sus demás hermanos.

- Actividad ocupacional de la familia: En esta área se investiga a lo que se dedica el padre, la madre y los hermanos, se investiga el patrimonio económico de la familia, si es casa propia, tipo de zona en la que vive, rural o urbana.

- Pasatiempos: Se investiga como utiliza su tiempo libre, cuales son sus pasatiempos, que tan sociables son estos, o si se dedica a actividades de tipo individual como leer, ver t.v., etc.

El pasatiempo dará tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga concordarán con ellos, y así se podrá obtener más información acerca de la imagen que se tenga de la persona.

- Salud: La información que pretende investigar esta área es el tipo de enfermedades que ha padecido, si han sido típicas de la infancia y si estas han dejado secuelas, además se pregunta acerca de operaciones, traumatismos, accidentes, y se investigan padecimientos familiares y antecedentes médicos de los padres.

Las enfermedades vigentes son fáciles de detectar, ya que se solicita un examen médico al ingresar y así comprobar si la información proporcionada en este punto fue veraz.

- Cierre: En esta etapa se le da la oportunidad al candidato de que exprese todas sus dudas o que el entrevistador sea quien aclare alguna información.

1.5.14 EXÁMEN MÉDICO.

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean ya que esto llega a influir en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad; por lo tanto afecta el desarrollo de la organización. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a una institución.

1.5.15 CONCLUSIÓN.

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección y se analizan minuciosamente todas las características del aspirante comparándolas siempre con el perfil del puesto para así poder valorar la aceptación o no aceptación del aspirante.

1.5.16 DECISIÓN.

Los resultados de las diversas fases del proceso de selección se presentan al jefe inmediato y de ser necesario al jefe del departamento o gerente del área para su consideración y se constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.

1.5.17 CONTRATACIÓN.

En esta etapa se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales por: a) contrato por obra determinada, b) por tiempo determinado, c) por tiempo indeterminado

1.5.18 INDUCCIÓN AL PUESTO Y A LA EMPRESA.

Esta etapa final del proceso de selección tiene como objetivo introducir a la persona a la organización para que conozca sus nuevas obligaciones y derechos, a sus compañeros, su ambiente laboral y en general todas las circunstancias que componen el área.

1.6 EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN:

Mediante el análisis de la información obtenida de fuentes tales como los registros de desempeño, evaluaciones por parte de los supervisores y entrevistas de ajuste se recaban opiniones sobre el desempeño del empleado, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc. Para así posteriormente poder comparar los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y hacer los cambios o correcciones necesarias. Por otra parte las entrevistas de salida son convenientes realizarlas cuando la salida de un empleado no ha sido violentada, sino que surgió por necesidades personales del empleado.

Es a través de este tipo de encuentros como se puede entrar en conocimiento de ciertos problemas internos que suelen escapar a la percepción de la administración de la empresa.

En cualquier empresa sucede que un empleado se enfrenta con obstáculos que interfieren y vuelven conflictivo su desempeño en el puesto de trabajo, lo cual genera bajas en el rendimiento de la organización.

El proceso de selección es eficiente en la medida que alcanza los objetivos establecidos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo, cuando la proporción de los resultados de un sistema no es satisfactoria se deben de hacer intervenciones para corregir las inadecuaciones y ajustar su funcionamiento ya que los resultados de la selección traen una sensible economía a las empresas e incrementan la productividad y la satisfacción del personal con el empleo a través de:

- La adecuación del hombre al cargo y por lo tanto satisfacción del personal con el empleo.

- Rapidez del nuevo empleado para ajustarse e integrarse a sus funciones.

- Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.

- Mayor estabilidad del personal y consecuente reducción de la rotación del mismo.

- Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.

- Mejoramiento del nivel de las relaciones humanas por la elevación de la moral.

- Mejores inversiones y esfuerzo de entrenamiento por la mayor facilidad para aprender las tareas del propio cargo.

Como se mencionó anteriormente la evaluación del desempeño es uno de los instrumentos utilizados para comprobar la eficacia de las predicciones, por lo cual abordaremos dicho tema en el siguiente capítulo

CAPITULO 2.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

2.1 ANTECEDENTES.

Al considerar que la selección de personal es un problema de predicción, ya que se elige a la persona que podría dar los mejores resultados en el puesto, y que a su vez va a estar más satisfecha con las actividades que realice, es muy importante no terminar el proceso de selección con la contratación, sino establecer un procedimiento que nos permita evaluar cómo es el desempeño de los empleados y así verificar si las predicciones fueron las correctas y de esta manera saber si el trabajo de selección fue útil para la empresa.

La evaluación del desempeño se extiende hacia tiempos muy remotos, los hombres por lo general han considerado el valor de otros hombres en gran diversidad de situaciones. Fue en el siglo XVI, que San Ignacio Loyola comienza a utilizar un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de sus jesuitas, el sistema consistía en autclasificaciones elaboradas por los integrantes de la orden, informes de cada supervisor recabando información con respecto a las actividades de sus subordinados e informes especiales realizados por cualquier jesuita que creyera disponer de información sobre su propio desempeño o el de sus colegas; sin embargo es hasta principios del siglo XIX, cuando comienzan a realizarse programas de evaluación con objetivos bien definidos y que se fundamentan en un sistema bien estructurado, como el sistema de libros y blocks de carácter, desarrollado por Robert Owen, y puesta en marcha en sus fábricas de hilados y tejidos de New

Lonark, Escocia, en este sistema los supervisores debían anotar diariamente reportes y comentarios con respecto al desempeño de cada empleado, se utilizaban páginas de diferentes colores, diferenciando cada color un nivel de rendimiento.

En 1842, el Congreso de los Estados Unidos aprobó una ley que obligaba a los funcionarios del Servicio Público Federal a realizar un informe anual, en donde se señalaba si habían sido aprovechados correctamente cada uno de los subordinados, así mismo, se informaba si la destitución de unos para admitir a otros llevaría a un mejor desempeño en el Sector Público.

Para 1880, el Ejército Americano desarrolló un sistema de evaluación más funcional, que causo tal impresión en el Presidente Benjamín Harrison, que no solo sugirió, sino que emitió una orden en la que exigía a los departamentos adoptar el sistema utilizado por el Ministerio de la Defensa, sin embargo hasta la actualidad, los departamentos del Poder Ejecutivo Americano no cuentan con un sistema común de evaluación del desempeño

Estas experiencias, fueron rápidamente asimiladas por las empresas, y es así que en 1918 la General Motors implementa un sistema de evaluación formal para su personal de nivel ejecutivo.

A principios del siglo XX Winslow Taylor comienza a aplicar las teorías de la psicología experimental a la industria, señalando que al poder contar con una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación realizando su mejor esfuerzo, se podría contar con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, lo cual permitiría contar con un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción, ya que hasta ese momento sólo se podía contar con un concepto claro de calidad y cantidad de trabajo que se puede esperar de una máquina, pero no de los límites de eficiencia de los trabajadores.

“A partir de estas observaciones se inicia la evaluación de los individuos de manera sistemática mediante el planteamiento de tres principios elementales:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores”(Grados,1980)

Este último implica, ya una forma de evaluación de desempeño.

Durante mucho tiempo la preocupación de las organizaciones estaba dirigida únicamente a la eficiencia de la máquina, ya que era considerado el medio mediante el cual se aumentaba la productividad de las empresas, pero a partir de la humanización de la teoría de la administración, y con el surgimiento de la Escuela de la Relaciones Humanas, la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre.

Fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que se difundieron ampliamente en las empresas los sistemas de evaluación de desempeño, y se comenzó a hacer énfasis en el desempeño actual y las metas futuras de los trabajadores, y no en las deficiencias y habilidades en que se centraban anteriormente.

2.2. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS.

Las empresas no pueden evitar calificar a sus empleados, ya que su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino que se considera un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa, sin embargo para poder alcanzar este objetivo, es necesario que la evaluación del desempeño logre diversos objetivos intermedios, los cuales se mencionan a continuación: (Ruíz, 1997)

- "a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de lograr su plena aplicación.

- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.

- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales".

Para poder alcanzar estos objetivos, Grados (1980) señala que se debe tomar en cuenta el aspecto psicosocial y el aspecto administrativo de la evaluación del desempeño.

La importancia del aspecto psicosocial radica en poder identificar en el momento oportuno las cualidades y deficiencias en los empleados, así como las insatisfacciones y posibilidades de desarrollo, con el objeto de conocerlos tanto individual como grupalmente, a través de la participación en su realización como personas y en su adaptación al ámbito laboral.

La importancia del aspecto administrativo radica en que nos permite conocer a través de las actividades realizadas por los empleados en su puesto de trabajo, si la selección de personal ha sido la adecuada para la organización, así como tomar en cuenta para esta selección las características individuales, como las aptitudes, habilidades, intereses, etc. de los empleados que ya trabajan en la organización con el fin de ubicar en el puesto a la persona idónea: así mismo la calificación de méritos nos permite determinar a quien y en que proporción se otorgarán aumentos de sueldo que sirvan como incentivo para un desempeño laboral más eficaz.

La evaluación del desempeño es importante, ya que sirve como base para fundamentar elaborar e implementar políticas de personal que nos permita una comparación entre empleados y de esta manera justificar ascensos, traslados, capacitación, etc.

Si un programa de evaluación del desempeño tiene una buena planeación y coordinación, por lo regular proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para la empresa, los empleados y el supervisor. Grados (1980).

A) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

- La calificación de méritos es como un avalúo del capital humano y que a pesar de ser más importante que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente al pasar desapercibido la mayoría de las veces para el empresario y para los supervisores.
- Como instrumento para conocer y llevar un control de las actividades del personal

- Como una base objetiva para establecer los criterios para las normas y políticas de personal, para fijar los niveles de salariales, así como promociones, y a la vez poder corregir deficiencias en el trabajo.
- Como motivador para el mejor entendimiento de principios y objetivos de la empresa.
- Para propiciar la comunicación adecuada entre jefe y subordinados a través de un análisis sistemático de las finalidades del puesto y de cómo y en que grado se deben cumplir las actividades laborales.
- Para poder identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Como base para saber a que empleado se puede considerar para un ascenso o transferencia.
- Para saber el grado en que se comprometen los empleados con los intereses de la organización.
- Como base para planificar los recursos humanos.
- Para establecer políticas y criterios para la selección adecuada de nuevo personal.
- Como criterio, en caso especial de reingreso de personal.

B) BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS:

- Permite dar a conocer periódicamente a los empleados si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia
- Para saber que aspectos deben corregir o perfeccionar a manera de evitar sanciones o despidos.
- Para saber si sus características individuales y aspiraciones son tomadas en cuenta

- Como base para lograr mejores resultados, al saber que su desempeño es evaluado.
- Como medio para lograr incentivos que permitan su progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.

C) BENEFICIOS PARA EL SUPERVISOR:

- La calificación técnica permite evitar la subjetividad en la evaluación, *generalización* y *falta de tiempo*.
- Permite la comunicación y acercamiento con los subordinados para lograr mejores relaciones.
- Para realizar análisis imparciales que permitan aumentos, ascensos, transferencias, reajustes de personal, etc.
- Para saber lo que puede esperar de sus subordinados.
- Para asegurarse que los empleados trabajen para lograr metas comunes y no sólo metas individuales.

Es así, que podemos observar la importancia de realizar una evaluación del desempeño en las organizaciones, ya que permite el conocimiento de las personas y favorece a todos los grupos laborales al incrementar la comunicación interna en la organización a través de medios formales.

Sin embargo es importante que dicha evaluación vaya acorde con el *cumplimiento real de los objetivos que persigue para que sea provechosa.*

2.3 CONCEPTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Existe una diversidad de términos para denominar el procedimiento mediante el cual se evalúa el desempeño de los empleados, de acuerdo al uso que se le dé y los objetivos particulares de cada empresa, algunos son los siguientes: Calificación de personal, calificación de empleados, calificación de la actuación, calificación de la eficiencia, calificación del desempeño, evaluación del desempeño, apreciación del empleo, registro de ejecución, medición del desempeño, entre otros.

Por evaluación, se entiende, el proceso por el cual se estima o juzga el valor, la excelencia, las cualidades, o el estatus de algún objeto o persona.

Mientras que el desempeño laboral, se puede definir como la demostración práctica de la capacidad que una persona tiene para hacer un trabajo, basado en la calidad y cantidad de sus habilidades adaptables profesionales y transferibles.

Arias(1975) define la calificación de méritos como la técnica específica para apreciar el desempeño del trabajador y señala que, mientras las técnicas de selección juzgan a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la calificación de méritos juzga a posteriori dicha idoneidad.

Tiffin(1976) define la evaluación del desempeño laboral como: "la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca la perfección del trabajo en cuestión".

Schultz (1985) señala que "la estimación de méritos propone evaluar con toda objetividad el rendimiento compulsándolo con criterios previamente fijados"

Heneman & Schwab (1987) consideran que la evaluación del desempeño "consiste en la observación y evaluación del comportamiento de trabajo del empleado o de los resultados de este comportamiento por alguien, por lo general el supervisor del empleado".

Para Chiavenato (1990) "la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo".

Dessler (1991) "señala que la evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados previamente por ambos".

Werther (1991), menciona que la evaluación del desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado".

En el presente trabajo, se utilizará el término de "evaluación del desempeño": como el conjunto de técnicas que evalúan sistemáticamente el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades que el empleado tiene en su puesto, de acuerdo con sus aptitudes y habilidades requeridas para ejecutar adecuadamente el trabajo asignado

Ya que nos interesa evaluar aspectos de los empleados tanto positivos como negativos, y no únicamente las conductas positivas que envuelven el término mérito.

A pesar de la diversidad de nombres que ha recibido este proceso, la finalidad de la evaluación del desempeño, es ayudar a determinar el momento oportuno para efectuar promociones, ascensos y así otorgar aumentos de sueldo en apoyo con el análisis de puestos, para confirmar necesidades de capacitación y desarrollo

2.4. REQUISITOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En cualquier proceso de evaluación es importante tomar en consideración la base contra la cuál se va a comparar a los empleados, es decir, los estándares de trabajo o criterio de ejecución satisfactoria.

Para lograr lo anterior, es importante que antes de llevar a cabo la evaluación del desempeño, se defina el puesto a evaluar, y que tanto el jefe inmediato como el evaluado esten de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en qué estándares (medibles) se evaluará el desempeño.

Se deben determinar las cualidades, rasgos, características o factores que se van a evaluar del trabajador en relación con él puesto que ocupa, como las cualidades varían de un puesto a otro, y de una empresa a otra tomando en cuenta las actividades del puesto, cada empresa debe diseñar su programa de evaluación determinando esas cualidades de acuerdo con sus propias necesidades; por lo general los programas de evaluación constan de entre 5 a 15 cualidades, siendo más frecuente el uso de 7 a 8.

Se debe guardar equilibrio en las características o factores, manejando cierta flexibilidad, a manera de que las evaluaciones no resulten determinantes o parciales, evitando usar términos demasiado exagerados o inconsistentes que puedan llevar a estimaciones subjetivas sin validez y posiblemente perjudiciales.

Entre las características que se consideran con mayor frecuencia, se encuentran las siguientes: calidad del trabajo, iniciativa, cooperación, relaciones interpersonales, conocimientos, puntualidad y asistencia, responsabilidad, etc.

Es importante que la evaluación considere un período de tiempo fijo, (que no sea menor a un mes, ni mayor a un año), generalmente en las empresas se lleva a cabo en forma bimestral, trimestral o anual. Es necesario que tanto el

evaluador como el evaluado estén enterados y aleccionados en cuanto a la finalidad de la evaluación y sobre lo que se hará con la información que se obtenga, la cual se debe entregar por escrito para que se pueda contar con la curva real de la eficiencia y desempeño del trabajador

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el jefe inmediato es quien tiene las condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada uno de sus subordinados, realizando un diagnóstico de cuáles son sus puntos débiles y cuales los fuertes, sin embargo, el área de recursos humanos es quien debe proyectar, mantener, controlar y evaluar el plan de evaluación de desempeño del personal de la empresa.

Debido a que esta evaluación es una tarea compleja, ya que existe una confrontación de juicios y afectividad para el evaluador (jefe inmediato, supervisor o gerente) se requiere el entendimiento del puesto, una observación cuidadosa del desempeño, sensibilidad hacia las necesidades de los empleados, además buscar y utilizar observaciones de otros que tengan contacto con el trabajo del empleado, limitar la cantidad de crítica que se haga, ofrecer apoyo y elogios para los trabajadores con buen desempeño y permitir la participación del empleado en la discusión.

Alvarez (1994) considera que la evaluación del desempeño alienta a los supervisores y gerentes a ser más analíticos y adoptar un pensamiento constructivo con respecto a sus empleados.

Con el propósito de eliminar en el mayor grado posible los inconvenientes de una apreciación puramente subjetiva, la evaluación del desempeño se vale de aquellos medios que permitan valorizar separadamente, para un período en particular, y con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de las cualidades personales del empleado que influyen en sus labores.

2.5. FALLAS O FACTORES CONTAMINANTES

A pesar de que, bien llevado un programa de evaluación del desempeño tiene consecuencias positivas ya que contribuye a la estructuración de una selección de personal más adecuada, a la programación de tabuladores de sueldos e incentivos y a mejorar la comunicación interna en la organización; cuando no se cumple con los objetivos planteados, la evaluación del desempeño puede ocasionar desequilibrios en el personal ya que se crea incertidumbre y por lo tanto las contestaciones no son abiertas y objetivas.

Por lo regular cuando esta tarea no se realiza en forma correcta, es debido a que:

- No se reúnen los datos sistemáticamente.
- No se especifican las mejoras que se esperan.
- No se involucra al empleado en el proceso y discusión de la evaluación.

John Oliver (1985) señala que algunas de las fallas que con más frecuencia se presentan en el proceso, son las siguientes:

- a) Carencia de estándares: la apreciación del desempeño que se obtiene si no se cuenta con estándares será subjetiva.
- b) Estándares irrelevantes o subjetivos: Son aquellos que no están establecidos mediante el análisis de puestos y que no se relacionan directamente con el trabajo.
- c) Estándares poco realistas: Ya que los estándares son metas con un potencial motivador, aquellos que son razonables y que a la vez representan un reto, tienen el mayor potencial para motivar al trabajador

- d) Evaluaciones fallidas del desempeño: La objetividad y posibilidad de comparación, requieren que los progresos hacia los estándares o el cumplimiento de éstos puedan ser medibles (cuantitativa y cualitativamente).
- e) Mala retroalimentación hacia el trabajador: Durante el proceso de evaluación, es importante comunicar al empleado los estándares y/o calificaciones que obtienen para que la evaluación resulte eficaz.
- f) Comunicaciones negativas: El proceso se puede limitar por la comunicación de actitudes negativas, como lo son la inflexibilidad o la actitud defensiva.
- g) Incapacidad para aplicar los datos de evaluación: Al no utilizarse las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo, niega el propósito básico de la evaluación del desempeño.
- h) Errores del evaluador: Por lo regular en el proceso para realizar la evaluación intervienen también una serie de factores como son: los juicios, estimaciones o apreciaciones del hombre que pueden alterar los resultados y que a continuación se describen:
- Prejuicios personales: Se presentan cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación favorable o desfavorable respecto al evaluado y la refleja al emitir un juicio sobre éste.
 - Efecto del Halo: Se refiere a que el evaluador tiende a juzgar todos los aspectos del comportamiento del trabajador con base en un solo atributo o rasgo.
 - Parcialidad sistemática: Tiene su origen en las normas o criterios personales de los evaluadores, es decir, que hay supervisores más estrictos que otros, lo que se refleja en el momento de evaluar a un subordinado, por lo que la parcialidad sistemática significa que la calificación máxima otorgada por un supervisor no siempre corresponderá a la de otro supervisor.

- Tendencia central: Se refiere a la renuencia de algunos supervisores a otorgar calificaciones muy altas o muy bajas, por lo que buscan asignar calificaciones medias a todos los empleados, este error genera que las puntuaciones o calificaciones se aglomeren en el centro, y por lo tanto resulte difícil diferenciar a los empleados eficientes de los ineficientes.
- Efecto por la ejecución mas reciente: Se presenta cuando la evaluación del desempeño se practica periódicamente (cada seis o doce meses) y se refiere al riesgo de que el supervisor tome como base para emitir su juicio la conducta o acontecimientos mas recientes del empleado, sin tomar en cuenta su eficiencia en el lapso transcurrido desde la última evaluación.
- Información insuficiente: Se presenta cuando el supervisor no conoce adecuadamente al empleado ni la forma en que éste se desarrolló en el período e evaluar y que sin embargo se siente obligado a emitir un juicio de su subordinado.
- Sesgo: Las diferencias individuales de los evaluadores pueden afectar a las evaluaciones que dan de sus subordinados, independientemente del desempeño real, algunas de estas diferencias son la edad, raza, sexo, entre otras.
- Contraste y similitud: El contraste, se refiere a tendencia del supervisor de calificar a los empleados de manera opuesta a como se percibe a sí mismo; mientras que el error de similitud se presenta cuando el supervisor califica a sus subordinados del mismo modo como se percibe a sí mismo.

Por lo anterior, es indispensable, que para poder evitar al máximo este tipo de errores al realizar la evaluación del desempeño, se tenga conocimiento de ellos, y a la vez elegir la técnica de evaluación adecuada, tomando en cuenta tanto sus ventajas como desventajas, así como contar con personal capacitado para realizar dicha evaluación.

2.6. TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Cada empresa de acuerdo al objetivo que persiga va a determinar la manera de evaluar el desempeño de sus empleados, sin embargo la mayoría de las técnicas utilizadas se basan en las siguientes clasificación:

2.6.1 Por su relación con la tarea

a) Evaluación dependiente de las tareas:

- Cantidad de producción: Número de unidades elaboradas, montadas o ensambladas en determinado periodo.
- Calidad de producción: se estima con relación a las normas de inspección o el número de artículos defectuosos.
- Accidentes: aquellos causados por el empleado.
- Ausentismo: Número de días en que falta el empleado.
- Desperdicios
- Sistema mixto.

b)Evaluación no dependiente de las tareas.

- Por los supervisores
- Por los compañeros de trabajo
- Autoevaluación.
- Evaluación mixta.

2.6.2 Por la posición que guardan los evaluadores:

a) **Sistema Vertical:** En este sistema el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización y consta de dos variantes:

- **Descendiente:** Cuando el empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos
- **Ascendente:** Cuando los subordinados califican a su jefe inmediato.

b) Sistema Horizontal: En este procedimiento, cada individuo es calificado por sus compañeros de labores; es decir que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

2.6.3 Por su estructura:

a) SISTEMAS DE COMPARACION: Esta técnica debe aplicarse por características y no de manera global, consiste en comparar el desempeño de los trabajadores en cualquiera de las tres formas siguientes:

1. Alineamiento: Una vez determinados los factores a evaluar, se enlista por orden de importancia a todos los empleados a evaluar, del más sobresaliente al menos sobresaliente, en razón de una característica o factor previamente definido, este alineamiento se debe realizar para cada uno de los siguientes factores a evaluar de manera separada.

Ventajas: Es un método muy sencillo y fácil de entender.

Desventajas: Exige que los trabajadores queden en diferente nivel, siendo que, por tratarse de características subjetivas, en ocasiones varias personas tengan una calificación idéntica

2. Comparación pareada o por pares: Se realiza una lista del personal, comparando a cada trabajador, con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par, quien posee las características evaluadas, la comparación se realiza para cada factor. Una vez efectuadas todas las comparaciones posibles, se obtiene una ordenación por rasgos o factores, basándose en la puntuación del

empleado en cada una, el número de comparaciones requeridas para un número determinado de empleados, se obtiene a partir de la siguiente fórmula.

$$\underline{N(N-1)}$$

Ventajas: Es una técnica sencilla, aunque implica ya la formulación de pares para cada grupo y para cada característica, el supervisor únicamente evalúa a un par de sus subordinados a la vez, no al grupo completo, existe la posibilidad de dar el mismo rango a los que poseen igual capacidad.

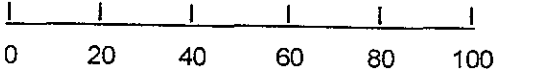
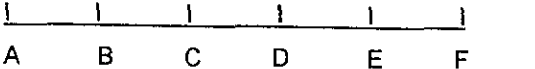
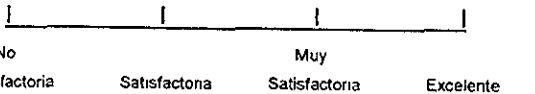
Desventajas: Su principal desventaja, se refiere al gran número de comparaciones que se requieren cuando se aplica en muchos empleados.

3. Distribución forzada o forzosa: Se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en la que el evaluador debe ubicar a todos sus subordinados en cierto número de categorías previamente establecidas, con base en esto, se da por supuesto que, en cada característica, el total de empleados debe quedar distribuido aproximadamente en las siguientes proporciones: 10% muy inferior, 20% inferior, 40% media, 20% superior, 10% muy superior.

Desventaja: No puede aplicarse, a menos que sean grupos bastante grandes, además de que fuerza la distribución del personal en categorías predeterminadas, lo cual no siempre es exacto.

b) SISTEMAS DE ESCALAS: Mediante este sistema el individuo es calificado en relación con una escala que posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad; uno de los extremos de dicha línea corresponde al grado mínimo de la cualidad que se está evaluando, y el otro grado máximo; esto con el objeto de que con la ubicación de una señal o marca se indique el grado a que corresponde el trabajador de acuerdo con la clasificación del calificador, cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva, existen dos tipos de escalas:

1. Continuas: Son aquellas en que la distancia entre un grado y otro del factor que se evalúa se maneja sin definiciones operacionales, se caracterizan por tener solo los dos puntos extremos definidos y la calificación del desempeño puede hacerse en cualquier punto de la línea, un extremo indica el límite mínimo y el otro el máximo de la variación del factor que se está calificando, por lo general estas distancias están representadas con valores numéricos, como se muestra en los siguientes ejemplos:

Calidad del Trabajo	<p style="text-align: center;">Modelo de escala de porcentajes</p> 
Iniciativa	<p style="text-align: center;">Modelo de escala alfabética</p> 
Disciplina	<p style="text-align: center;">Modelo de escala con palabras</p> 

2. Discontinuas: Las distancias entre un valor y otro se manejan mediante definiciones específicas, por lo tanto el brinco entre un grado y otro se presenta de manera irregular, generalmente se presentan por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado, en algunas organizaciones se emplea esta técnica con atribución de puntos, con el propósito de cuantificar los resultados. Los factores son ponderados y ganan valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación, finalizada la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados, como se muestra en los siguientes ejemplos.

			X	
Capacidad en la resolución de problemas que se presentan en el trabajo	Indecisión frente a los problemas	Seguridad solo en la resolución de problemas sencillos	Frecuentemente buen juicio frente a problemas serios	Capaz de resolver bien los más serios problemas.
Iniciativa		X		
Capacidad para mejorar procedimientos, organización, etc, en su grupo	Sigue siempre los sistemas de rutina.	Hace mejoras accidentalmente.	Frecuentes mejoras sencillas.	Constantes y apreciables mejoras.

Ventajas de las escalas: Son técnicas de fácil comprensión y aplicación simple, permiten la visión integrada y resumida de los factores de evaluación y la situación de cada empleado frente a ellos, simplifica el trabajo al supervisor en el registro de la evaluación.

Desventajas de las escalas. El evaluador no tiene mucha flexibilidad al calificar, ya que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado, están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores que tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación, tienden a rutinizar los resultados de las evaluaciones y necesitan de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones e influencias personales de los evaluadores

c) **SISTEMAS DE LISTAS VERIFICABLES:** Esta técnica es conocida también como lista checable, consiste en ubicar una serie de afirmaciones que describan conductas concretas, mismas que el evaluador debe de seleccionar e

indicar aquellas que de manera mas adecuada puedan aplicarse a la persona que va a evaluar y pueden ser:

1. Ponderadas: Se agrupa un número determinado de afirmaciones, que pueden ir desde 25 hasta 100 en esta técnica se asignan puntuaciones a los diferentes aspectos que integran la lista, cada afirmación tiene un valor que el evaluador desconoce.

Se entrega al evaluador una lista por cada trabajador, con su nombre, y se le pide que coloque una marca en aquellas frases que considere puedan ser aplicadas al empleado durante el período que se esté calificando, de esta manera el evaluador puede darse cuenta de una manera vaga de la forma buena o mala en que esta calificando, pero ignora el valor que cada marca tiene, ya que no todas tienen el mismo, además de que unas aminoran o destruyen al menos el valor de las otras

2. De preferencia: Son frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables, el evaluado debe señalar dos frases de cada grupo, aquellas que mejor describan al empleado, con el fin de eliminar la manipulación que el evaluador pueda hacer favorable o desfavorable para el evaluado.

Ventajas de las listas verificables: Buscan que el supervisor al calificar, no pueda darse cuenta, al menos exactamente de cual será el resultado de su calificación.

Desventajas de las listas verificables: Requieren de gran cuidado, así como de técnicas psicológicas y estadísticas complicadas, por lo que resultan excesivamente costosas

d) TÉCNICAS MIXTAS DE APLICACION: Algunos autores tomando como base los sistemas anteriormente mencionados, han creado nuevas técnicas, de las cuales las empresas utilizan la que mejor se adapta a sus necesidades, como son: la técnica de investigación de campo, los programas basándose en hojas de calificación, técnica de calificación por resultados, o la técnica de evaluación de incidentes críticos.

1. Técnica de incidentes críticos: A esta técnica también se le conoce como de escalas estimativas basadas en la conducta, ya que tiene su base en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual el supervisor investiga, observa y registra los hechos más destacados y significativos del desempeño de cada empleado, los positivos que deben reconocerse y reforzarse o los negativos que deben corregirse y eliminarse. Esta técnica consta de tres fases, que a continuación se describen:

a) Observación del comportamiento de los empleados a evaluar, el jefe inmediato realiza un seguimiento y observación detallada y cuidadosa del comportamiento del evaluado en el desempeño de sus actividades.

b) Registro de hechos significativos, en esta fase el supervisor anota y registra los hechos verdaderamente significativos y destacados del comportamiento del evaluado, es decir los incidentes críticos que podrían referirse al desempeño altamente positivo o altamente negativo.

c) Investigación de la actitud y del comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, a través de entrevistas entre el jefe inmediato y el empleado evaluado, con el fin de acordar las modificaciones y cambios necesarios en su desempeño, fomentando las conductas orientadas al éxito y buscando disminuir aquellas poco convenientes.

Ventajas · Los criterios en que se funda la evaluación están vinculados al desempeño y reduce los errores de valoración.

Desventajas. Se requiere de mucho tiempo y esfuerzo para recopilar adecuadamente una lista de incidentes críticos, el jefe inmediato debe de estar siempre alerta a la conducta de los empleados, además de registrar cada caso a través de una bitácora, a fin de no esperar a que llegue la evaluación para tratar de recordarlos.

2. Técnica de evaluación por resultados: Esta técnica se relaciona con los programas de administración por objetivos, y se basa en la comparación periódica entre los resultados asignados y los resultados alcanzados, la conclusión que se hace de los resultados permite la identificación de los puntos fuertes y de los débiles del evaluado, así como las medidas necesarias para el siguiente período. A pesar de que esta técnica es muy práctica, su funcionamiento depende de las actitudes y de los puntos de vista del jefe inmediato al respecto de la evaluación del desempeño.

3. Técnica de autoevaluación: Mediante esta técnica, se le pide al evaluado hacer un análisis sincero de sus propias capacidades y las características de su desempeño, además de que se pueden utilizar varios de los procedimientos antes mencionados.

4. Centros de Evaluación: A través de esta técnica se somete a los empleados a dinámicas de grupos estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales del puesto, que generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios y otras actividades que permitan medir el desempeño potencial en forma realista, durante todas éstas actividades van siendo calificados por un grupo de evaluadores, al final los veredictos de éstos se promedian para obtener resultados lo más objetivos posibles. Sin embargo ésta técnica requiere de mucho tiempo, por lo que resulta muy costosa, ya que se requiere de una instalación especializada, así como de la presencia de varios

evaluadores de alto nivel, de la colaboración de psicólogos y de separar de funciones al valioso personal que será evaluado

5. Técnica de investigación de campo: Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el jefe inmediato para verificar y evaluar el desempeño de los empleados, determinando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño a través del análisis de hechos y situaciones, ésta técnica debe seguir los siguientes pasos.

1. Entrevista inicial: La primera evaluación se realiza en términos de más que satisfactorio, satisfactorio y menos que satisfactorio.
2. Análisis suplementario: Aquí la evaluación es mas profunda y se realiza a través de preguntas del especialista al jefe inmediato.
3. Planeamiento: Se elabora un plan de acción para el empleado, incluyendo consejería, readaptación, entrenamiento, desvinculación o destitución y promoción.
4. Seguimiento: Se verifica o comprueba el desempeño de cada empleado.

6. Administración por objetivos: Esta técnica incluye el fijar metas específicas y verificables con cada empleado, para después analizar de forma periódica sus progresos hacia la consecución de estas metas.

La administración por objetivos tiene su base en los siguientes fundamentos psicológicos de éxito:

1. La fijación de metas.
2. La retroalimentación.
3. La participación.

La administración por objetivos contempla que si se cumplen estos fundamentos, los empleados se encontrarán en posición de estar mas motivados para el logro de sus objetivos, por haber participado en su formulación, y como

además pueden medir su progreso, pueden efectuar ajustes periódicos para asegurar el logro de sus objetivos.

La efectividad de ésta técnica consiste en que los comentarios sobre el desempeño se centren en los objetivos del puesto y no en los aspectos de la personalidad individual, por lo que es necesario que el logro de metas se pueda medir en forma objetiva; sin embargo, la técnica también presenta dificultades al aplicarlo: que los objetivos sean excesivamente ambiciosos, por lo tanto inalcanzables o que por el contrario sean demasiado cortos por lo que no representen un reto para el empleado, puede suceder que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, debido a que la calidad resulta más difícil de medir; cuando se consideren objetivos que se miden por valores subjetivos, se requiere de especial cuidado para asegurarse que no existan factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que realiza el jefe inmediato.

Las técnicas para evaluar el desempeño laboral como se puede observar son muy variadas, en presentación, en aspectos relacionados con la propia evaluación, en las prioridades involucradas, en su procedimiento; lo que permite que cada organización pueda ajustar las técnicas de acuerdo a sus necesidades, su historia y sus objetivos; por lo general en las organizaciones se emplean varias técnicas de evaluación.

2.7. ENTREVISTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL.

Una vez realizada la evaluación del desempeño es necesario comunicar a los empleados los resultados, con el objeto de que conozcan sus cualidades y limitaciones en el trabajo, para que los objetivos previamente establecidos puedan alcanzarse con plenitud; esta comunicación se lleva a cabo a través de la entrevista de evaluación del desempeño que busca:

1. Proporcionar a los empleados condiciones para realizar mejor su trabajo a través de una comunicación inequívoca y clara de su patrón de desempeño, así el empleado no sólo conocerá lo que el jefe espera de él en términos de calidad y métodos de trabajo, sino que también entera las razones de esos patrones
2. Dar al empleado una idea clara respecto de cómo está desempeñando su trabajo, enfatizando en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
3. Realizar una discusión entre jefe y empleados sobre las medidas y los planes para desarrollar y así utilizar de una mejor manera las aptitudes de los empleados.
4. Estimular las relaciones interpersonales entre el jefe y los empleados.
5. Reducir al máximo las disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que pueden surgir cuando los empleados no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.

El jefe puede proporcionar la retroalimentación a los empleados a través de varias técnicas, entre las que se encuentran las siguientes:

- a) Convencimiento: Se emplea regularmente con empleados de poca antigüedad en la empresa y consiste en la revisión del desempeño reciente, procurando convencer al empleado para que actúe de determinada manera.
- b) Diálogo: Mediante ésta técnica se propicia que el empleado manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, etc. con el fin de superarlas mediante la asesoría sobre la forma de lograr un mejor desempeño.

- c) Solución de problemas: Esta técnica busca identificar las dificultades que pueden estar afectando el desempeño del empleado, así como solucionar esos problemas a través de la capacitación, asesoría o reubicación.

Independientemente del enfoque que se adopte para proporcionar la retroalimentación a los empleados, para que resulte efectiva, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a los empleados que la retroalimentación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- La retroalimentación se debe realizar en un ambiente de privacidad.
- Centrar los comentarios tanto negativos como positivos en el desempeño y no en los atributos personales.
- No discutir con el empleado.
- Identificar y explicar los medios a través de los cuales el empleado puede mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del empleado.

Para que la entrevista tenga éxito, el evaluador debe considerar tres aspectos importantes:

- a) Que todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales, y por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe considerarse como una persona individualizada, diferente de los demás.
- b) El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado, especialmente de la orientación y de las oportunidades que recibe del jefe.

- c) La retroalimentación debe proporcionarse con sensibilidad y tacto, particularmente si contiene críticas, ya que puede crear una actitud defensiva en los empleados, incluso reducir la calidad del rendimiento; así mismo debe evitarse una actitud demasiado optimista acerca del propio rendimiento y que no coincida con el juicio del jefe.

Para alcanzar la máxima eficacia en la entrevista de evaluación, las sesiones de retroalimentación se deben realizar con frecuencia, de manera informal, centradas en metas específicas y permitiendo la participación de los empleados.

2.8. INVESTIGACIONES REALIZADAS.

Para conocer si las predicciones de la selección técnica de personal fueron correctas al elegir al personal con mayores posibilidades de desenvolverse satisfactoriamente en el puesto, se han realizado diversos estudios con el propósito de encontrar una relación entre el desempeño laboral y el proceso de selección de personal, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

En 1955 Ghiselli realizó algunos estudios con el propósito de conocer la validez de predicción en el desempeño que tienen algunas pruebas, utilizando diferentes tipos de puestos, instrumentos y criterios, obteniendo los siguientes resultados:

"No es posible afirmar que las pruebas utilizadas sean predictores válidos del desempeño, ya que el coeficiente de validez de la prueba para predecir el desempeño no es consistente dependiendo del tipo de prueba utilizada, debido a que varía de 0 hasta 0.50, también explica que tratándose de pruebas que miden

habilidades en el trabajo de oficina es factible que el grado de validez puede ser superior a 0.50

Dunnette en 1963 sostiene que al dar importancia a una relación entre predictor y una medida de éxito en el trabajo se pasa por alto algunos pasos intermedios, las siguientes son algunas de las cosas que el modelo de Dunnette trata de aclarar:

1. Los predictores son diferencialmente útiles en la predicción de las conductas de distintos subgrupos; por ejemplo: Ruda y Albright en 1968 al realizar un estudio empleando el Wonderlic Personnel Test para predecir el éxito en el trabajo encontraron que servía para escoger blancos pero no para escoger negros.
2. A través de pautas totalmente diferentes de interacción entre predictores e individuos se pueden predecir similares conductas de trabajo, un ejemplo de esto se encuentra en un estudio realizado por Gordon en 1967, en el que comparó distintos métodos para predecir el éxito en el entrenamiento del cuerpo de Paz, encontrando diferencias en los métodos con relación a que los predictores principales fueran los tests, juicios clínicos o muestras de trabajo, sin embargo Gordon encontró que todos los métodos tenían una validez significativa.
3. La gente que se desempeña igual en un predictor se porta muy diferente en el trabajo
4. Toda conducta ocurre en una situación particular y la interacción entre la conducta y la situación puede llevar a consecuencias organizacionales completamente diferentes.

Arias (1973) realizó un estudio en un puesto de vendedor, con el objeto de determinar si existe realmente una relación entre las pruebas aplicadas en el proceso de selección de personal, es decir el predictor, y el volumen de ventas realizadas o criterio, los resultados obtenidos lo llevaron a concluir que: los candidatos que obtuvieron una calificación alta en la prueba fueron considerados adecuados para el puesto, sin embargo, una vez que ocuparon el puesto, sus ventas y permanencia en la empresa fueron bajas, señala también que al no validarse la relación entre el predictor (prueba) y el criterio (desempeño) los seleccionadores propiciaban la rotación y las ventas bajas.

Neal Schmitt y Raymond Noe en 1986 realizaron un estudio sobre la validez de diversos instrumentos de selección aplicados de forma individual obteniendo los resultados siguientes:

1. Los medios de predicción que evalúan el desempeño real son: las muestras de trabajo, la evaluación de los compañeros y los centros de evaluación, que obtuvieron un alto grado de validez.
2. Mientras que las evaluaciones indirectas, como las pruebas psicológicas, la entrevista, el desempeño académico, antigüedad y verificación de referencias obtuvieron una validez baja.

Es por eso que sugieren que, cuando se utilicen en la selección, instrumentos de evaluación indirecta, no se manejen como instrumentos únicos por su baja validez, sino que se utilicen dos o más instrumentos a la vez.

Para Robbins, S. el conocer las características de personalidad favorecerá la satisfacción laboral y el desempeño adecuado en el trabajo, al permitirnos predecir el comportamiento del trabajador, por ejemplo: que una persona tímida y poco espontánea, en situaciones sociales no serán buenos trabajadores, es por

eso que concluye que los tests de personalidad son muy importantes en la selección de personal

Sin embargo, para Porter, L. y Steers, R., no se ha demostrado que los empleados con moderados niveles de ansiedad, inestabilidad emocional, agresión, independencia y autoconfianza muestren un mejor desempeño.

Durán, L., señala que la inteligencia puede influir sobre la insatisfacción y por lo tanto sobre la rotación en el empleo, debido a que en un trabajo demasiado difícil exigirá un esfuerzo constante en el empleado que posea una inteligencia insuficiente, y por lo tanto existirá una alta probabilidad de que sea despedido o de que el mismo abandone el empleo por las constantes presiones, en *contraparte*, las personas con inteligencia superior a la requerida por el puesto pueden encontrar aburridas sus actividades y por consecuencia abandonarán el empleo.

Ruíz y Contreras, en una investigación de Tesis realizada en la UNAM, con el objeto de encontrar el grado de correlación existente entre el análisis de puestos, los resultados obtenidos en las pruebas de conocimientos y baterías psicológicas que se aplican con fines de selección a un aspirante a empleo y con su desempeño laboral, plantearon entre otras, las siguientes hipótesis:

- Si existe relación estadísticamente significativa entre los resultados obtenidos en un examen de conocimientos referentes a las actividades que se desarrollan en el puesto de secretaria, y el desempeño laboral de las personas que ocupan el puesto.
- Si existe relación estadísticamente significativa entre los resultados obtenidos por un aspirante a ocupar el puesto de secretaria en una batería psicológica y el desempeño laboral.

A través de los resultados obtenidos, la primera hipótesis fue aceptada, ya que se encontró una *relación significativa entre el examen técnico secretarial y el desempeño en el puesto*, sin embargo, no existió relación estadísticamente significativa entre la batería psicológica y el desempeño laboral.

Sin embargo, Islas (1996) al llevar a cabo una investigación de tesis realizada en la UVM, con el propósito de saber si la selección adecuada del personal determina la permanencia de los candidatos dentro de la organización y el incremento de sus aportaciones al logro de los objetivos de la organización, formula las siguientes hipótesis:

Hipótesis de Trabajo: La selección técnica de personal incrementa de manera significativa la permanencia de los candidatos y sus aportaciones dentro de la organización.

Hipótesis Alternativa: La selección de personal decrementa de manera significativa la permanencia de los candidatos y sus aportaciones dentro de la organización.

Hipótesis Nula: La selección de personal no afecta sobre los procesos de permanencia en el empleado ni sobre la calidad de las aportaciones del personal a los objetivos de la organización.

Encontró que la selección técnica de personal no afecta los procesos de permanencia en el empleo, ni la calidad de las aportaciones del personal a los objetivos de la organización.

De lo anterior se puede concluir que a través de la evaluación del desempeño se puede conocer si la selección de personal ha sido adecuada para elegir al personal con mayores oportunidades de adaptarse y desarrollarse dentro de la empresa, siempre y cuando, se consideren la mayor cantidad de técnicas utilizadas en la selección, y no se utilice la evaluación del desempeño como única técnica para evaluar el proceso de selección.

2.9. DESEMPEÑO LABORAL Y ALGUNAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

Como se menciona en el modelo de crecimiento o sistema abierto, el individuo se integra a la organización con una serie de necesidades y esto le proporciona la satisfacción de las mismas, el trabajará, pero si el sistema mayor no le da la oportunidad de satisfacer esas necesidades dejara a un lado las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades.

De esta manera cuando una empresa piensa en el desarrollo de su *personal y procura que cada integrante realice su trabajo con responsabilidad con la finalidad de que adquieran mejores niveles de vida en lo económico y en lo social*, se entiende que esa empresa cumple su función ante la sociedad y logra junto con el personal lo que ambos desean: bienestar económico, seguridad, realización y satisfacción en el trabajo.

A continuación se mencionan algunas teorías sobre motivación:

2.9.1. MASLOW

Según este autor, los hombres siempre anhelan mejores condiciones de vida, siempre desean aquello que no tienen, también explica que existen relaciones entre las motivaciones y los niveles de las diferentes necesidades humanas, las cuales forman una organización sistemática.

De acuerdo a la teoría, las necesidades deben satisfacerse siempre hacia arriba, es decir, las necesidades de niveles inferiores se satisfacen primero y solo

después de haber satisfecho una necesidad inferior podrá pasarse a la satisfacción de las necesidades del siguiente nivel superior, este es el llamado principio de prepotencia. Las necesidades ya satisfechas no pueden seguir siendo motivadoras por lo que las nuevas necesidades se impondrán a las demás.

Maslow propone una pirámide de necesidades del hombre, la cual se compone por 5 niveles, estos son.

1. Fisiológicas, biológicas o primarias: en este nivel se encuentran todas las necesidades básicas del hombre, las que son indispensables para la supervivencia, tales como alimentarse, respirar, dormir, etc. A diferencia de las secundarias que son exclusivamente humanas, las primeras pueden saciarse.
2. De seguridad: Todos los individuos desean estar preparados para los imprevistos, en la medida que esto sea posible, buscan seguridad en el futuro, aprovisionamiento de satisfactores para él y su familia, empezando por las necesidades primarias, de la misma forma requieren sentirse seguros en lo que se refiere al respeto y la estimación que los componentes de sus diferentes grupos sociales tienen hacia ellos.
3. De afiliación, pertenencia al grupo y de amor o sociales: Salvo raras excepciones, el ser humano necesita para sobrevivir aliarse y vivir dentro de una sociedad; además de sentir que pertenece a una comunidad, también necesita sentirse aceptado en la misma, esto es lo que se refiere a la afiliación.
4. De estima o reconocimiento. Para el hombre es esencial emocionalmente, sentir que representa un elemento apreciado dentro de la comunidad a la que pertenece, no solo necesita sentir aprecio y estima, sino que le es preciso sobresalir, obtener cierto prestigio que

eleva su situación en la comunidad. El estatus de los individuos puede ser estatus adscritos o estatus adquiridos.

5. De autorrealización: Las necesidades de autorrealización se encuentran en la parte más alta de la jerarquía, abarcan la realización personal. La vida en comunidad propicia la comunicación, la extroversión, expresión de conocimientos e ideas, también surge en el individuo la necesidad de perpetuarse en su obra, de querer dejar una huella de su presencia en el mundo, esto lo hace a través de la creación. Es esta última necesidad la que específicamente se ve frustrada en el trabajo industrial, ya que la *producción en serie fragmenta en diversas operaciones repetitivas*, representa un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Actualmente un gran número de empleados son capaces de mantener satisfechas sus necesidades fisiológicas y las de seguridad. Las necesidades de *afiliación se ven satisfechas* gracias a las relaciones interpersonales que surgen en los lugares de trabajo, la necesidad de estima se cubre con el reconocimiento al trabajo o al aprecio, tienen un sentido tan profundo de la autoestima que ya no son tan importantes los símbolos externos que representan éxito y prestigio.

2.9.2 HERZBERG

La teoría propuesta establece que los factores pertenecientes al puesto, es decir los factores intrínsecos, por ejemplo: la responsabilidad, la iniciativa, etc., cuando están en el trabajo, motivan de manera favorable al trabajador, es decir proporcionan satisfacción, pero cuando no están presentes no significa que exista insatisfacción, a diferencia de ello se llega a tener insatisfacción cuando algunos factores que no pertenecen al puesto propiamente, es decir factores extrínsecos tales como la simpatía por los compañeros, la limpieza, etc. están ausentes. En general la teoría propone que cuando las personas sienten alguna carencia en el

medio de trabajo, ya sea físico o social. sienten insatisfacción; sin embargo el tener todas las comodidades y un buen clima emocional no llevan precisamente a sentir insatisfacción.

En esta teoría se les llama *necesidades motivadoras* a aquellas que proporcionan satisfacción en el trabajo, motivan al trabajador a dar su mejor rendimiento. Estas necesidades forman parte del trabajo mismo, versa sobre el trabajo en sí y llevan al sentido del logro personal, promueven la responsabilidad, el desarrollo y el progreso.

Por otro lado, las necesidades higiénicas o de mantenimiento son las que llevan a la insatisfacción en el trabajo, estas *necesidades nada tienen que ver con* el trabajo en si mismo, más bien se refieren a aspectos del ambiente de trabajo.

Algunos aspectos de la teoría de Herzberg se parecen un poco a la teoría de Maslow, ya que se fundamenta en el postulado de que dentro de la sociedad contemporánea las necesidades de los niveles más bajos se satisfacen de manera adecuada, cuando no es así se produce el descontento en el empleo, pero por otro lado el poder cubrir las *necesidades primarias* no lleva a que el trabajador sienta satisfacción en su trabajo. Solo se producirá la satisfacción si se llegan a cubrir las necesidades de más alta jerarquía: la autorrealización; Aunque no siempre existe malestar cuando no se llega a conseguir esta dentro de la organización.

2.9.3 VICTOR VROOM

Victor Vroom (1964) en su teoría, establece la relación que existe entre la motivación y el desempeño, propone que la satisfacción y el rendimiento en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos, mientras que el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas. Los individuos

están satisfechos en sus trabajos hasta el grado que les permiten obtener lo que desean, y tienen en ellos un nivel de desempeño eficiente hasta el grado que conduzcan a la obtención de lo que desean

Un buen desempeño lleva a la consecución de recompensas y al mismo tiempo estas traen satisfacción, se sostiene que la satisfacción en lugar de llevar a un buen desempeño como se suponía, es provocada por este factor.

Vroom, 1964; McIlwee, 1982; Hollinger y Clark, 1982; Bhagat y Chassie, 1981; proponen que la satisfacción laboral está constituida por factores diferentes, los cuales integrados pueden proporcionar información acerca de la conducta laboral. De acuerdo a estos autores las dimensiones relacionadas con la satisfacción son:

- El trabajo mismo, la cual incluye el contenido y la rutina del trabajo para estimar en que grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable y creativa y pone a prueba sus habilidades y conocimientos.

- Los jefes, ésta se relaciona con las autoridades de la organización, en qué medida proporcionan las recompensas y castigos a sus empleados, se interesan por su bienestar y de qué forma supervisan las actividades laborales.

- Los compañeros de trabajo, en la medida en que los trabajadores sienten que sus relaciones con sus compañeros de trabajo son agradables, parece existir mayor satisfacción laboral.

- El salario y prestaciones, esta parece ser una gran fuente de insatisfacción y se refiere al grado en que los empleados consideran que tanto su sueldo como sus prestaciones se ajustan a sus necesidades y aspiraciones.

- Las oportunidades de promoción, este aspecto se relaciona con las oportunidades que perciben los trabajadores de avanzar y obtener mejores puestos en su trabajo, así como los sentimientos de que las políticas de ascenso son justas.

- Las horas de trabajo, esta dimensión tiene que ver con el tiempo que una persona pasa en su trabajo y cómo usa las horas asignadas a él.

- La carga de trabajo, este último aspecto se refiere a la relación entre la cantidad de trabajo que tiene que realizar un sujeto y el tiempo para efectuarlo, además de las facilidades que tenga para llevarlo a cabo.

2.9.4 HACKMAN Y OLDHAM

Como resultado de las investigaciones hechas acerca de las características del puesto que se relaciona con la asistencia y la satisfacción de los empleados, Hackman y Oldham (1975) enuncian la teoría de la Motivación que precisamente se basa en las características del puesto. A este respecto se ha encontrado que algunos aspectos influyen en las actividades y comportamientos de los empleados aunque no a todos les afecta en la misma forma ni medida.

La teoría básica que subyace a este modelo es que los resultados deseables de la persona en términos de satisfacción y motivación internas y de la organización en términos de alta calidad de una tarea realizada resultan solo si el trabajador puede lograr estos 3 resultados psicológicos críticos:

- 1 El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, vale la pena o es importante

2. El trabajador tiene que darse cuenta que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, es el a quien se le piden cuentas por el resultado de todos sus esfuerzos.

3. El trabajador tiene que ser capaz de determinar en forma regular y confiable cual es el resultado de todos sus esfuerzos, qué esta logrando y si el es satisfactorio o no.

Las dimensiones centrales del trabajo se derivan entonces de observar los tipos de características laborales que más o menos conllevan a los estados psicológicos deseables. Estas características laborales son:

1. Variedad de la habilidad
2. Identidad de la tarea.
3. Importancia de la tarea.
4. Autonomía.
5. Retroalimentación.

Un empleado *rendirá en forma positiva si existen aspectos positivos en su puesto, ya que experimentará un estado emocional favorable*. Este estado interno los motiva a seguir trabajando con el mismo empeño, ya que de esta forma seguirán experimentando sentimientos agradables: un estado psíquico positivo; además el autor establece que la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse, esto es, entre más fuerte sea esta última, mayor será la motivación originada por el buen rendimiento.

En resumen, la teoría establece la existencia de características específicas del trabajo que *originan estados psicológicos en los empleados en los cuales aumentan la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo, ligado a esto una gran necesidad de crecimiento por parte del individuo*

La ventaja más importante de esta teoría es que conlleva al rediseño práctico del trabajo basado en un diagnóstico inmediato de lo que está molestando al trabajador; esto se puede lograr por medio de la evaluación del desempeño, en donde los resultados arrojados nos darán el grado en que se está satisfaciendo tanto las dimensiones centrales del trabajo como los estados psicológicos críticos y con ello llegar a resultados tales como alta motivación interna al trabajo, alta calidad del trabajo realizado, alta satisfacción con el trabajo y bajo ausentismo.

Estos estudios al tratar de encontrar una relación directa y positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo, casi unánimemente han llegado a la conclusión de que la relación entre ambas variables es escasa.

Porter y Lawler (1968) propusieron una forma alterna de contemplar dicha relación, en opinión de estos autores, el desempeño laboral debe plantearse como una de las causas de la satisfacción, Es decir, una alta productividad a menudo está asociada con recompensas tales como mayores beneficios, reconocimiento y posibilidades de promoción y, con el logro de valores laborales importantes para el trabajador como éxito y logro. A su vez estos factores pueden conducir a una mayor satisfacción laboral, siempre y cuando dicha productividad no suponga un esfuerzo demasiado elevado, ni ponga en peligro las relaciones familiares.

Es por eso que casi toda compañía tiene empleados que después de varios años en la organización, sienten que no ascienden ni obtienen aumento de salario con suficiente regularidad y que están desempeñando una labor sin futuro, el efecto que esto provoca Es una descenso en la satisfacción prevaleciente durante varios años después del principio del empleo; el nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo después de seis o siete años y alcanzar su máximo para los trabajadores que han permanecido en la compañía alrededor de 20 años, según lo señalan Hull y Kolstand (1942).

CAPÍTULO 3

MÉTODO

Cuando una persona entra a formar parte de una organización, ambas corren riesgos, ya que la persona espera que se trate de un buen trabajo y la organización que la persona realice eficientemente sus actividades laborales, de ahí la importancia de la predicción en el proceso de selección de personal, ya que en cuanto más sepamos del candidato, del trabajo que va a realizar y la situación en la cual lo va a realizar mejor prediciremos su desempeño laboral.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Por los motivos mencionados anteriormente surgió el siguiente planteamiento: ¿Se relaciona el proceso de selección de personal con el desempeño laboral de los empleados?

3.2 HIPÓTESIS

3.2.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral

3.2.2. HIPÓTESIS NULA.

No existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral.

3.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES.

Selección de personal. Se refiere a la técnica utilizada para la selección de la persona adecuada para un determinado puesto y a un costo adecuado.

Desempeño laboral: Se refiere al grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades que el empleado tiene en su puesto de acuerdo con sus aptitudes y habilidades requeridas para ejecutar adecuadamente el trabajo asignado.

3.3.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES.

VARIABLES EXTRAÑAS

Edad: Tiempo que lleva viviendo una persona desde su nacimiento.

Sexo: Se refiere a la condición orgánica que distingue a los hombres de las mujeres a través de sus características sexuales.

Antigüedad en la empresa: Tiempo en que una persona lleva desempeñando su trabajo dentro de una misma empresa.

Antigüedad en el puesto: Tiempo en que una persona lleva desempeñando su trabajo en un mismo puesto.

3.4. MUESTRA.

Consistió en una muestra accidental no probabilística, ya que no todos los sujetos tuvieron las mismas oportunidades de ser elegidos, solo participaron los empleados asignados por la empresa, que fueron 40 empleados administrativos de sexo y edad indistinta, de una empresa fabricante de zapatos.

3.5. TIPO DE ESTUDIO.

Consistió en un estudio correlacional ex-post-facto, ya que el interés fue la relación existente entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los empleados, y porque no se tuvo control directo sobre la variable independiente (la selección de personal), ya que sus manifestaciones ya habían ocurrido.

3.6. DISEÑO.

Fue una sola muestra, ya que se evaluaron 40 sujetos asignados de las 5 áreas administrativas de la empresa, de una población de 80 empleados administrativos.

3.7. INSTRUMENTOS.

Evaluación del Desempeño Laboral.

Para esta investigación se empleo una escala discontinua de evaluación del desempeño laboral. Para su elaboración se tomaron como base las escalas descritas por Grados (1980), así como los resultados obtenidos a través del

estudio piloto que se realizo con el objeto de conocer cuales factores eran los más representativos del área administrativa, de esta manera el instrumento quedo conformado con los siguientes elementos: ficha de identificación, instrucciones, comentarios del jefe inmediato, aprobaciones y 8 factores referentes al desempeño, que a continuación se mencionan:

- 1) **CONOCIMIENTO DEL PUESTO:** Se refiere a la habilidad para aplicar los conocimientos adquiridos por educación o experiencia.
- 2) **CALIDAD DEL TRABAJO:** Se refiere a la exactitud en el trabajo, frecuencia de errores y forma de presentar reportes o informes.
- 3) **INICIATIVA:** Habilidad para sugerir mejoras y actitud para actuar constructivamente ante problemas de trabajo.
- 4) **RESPONSABILIDAD:** Representa el interés desarrollado en el cumplimiento de sus obligaciones, así como las consecuencias que tienen estas en los resultados finales.
- 5) **PERSONALIDAD:** Considera la presentación, disposición y confianza en sí mismo en sus actividades de trabajo.
- 6) **DISCIPLINA:** Actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones que se le hacen.
- 7) **RELACIONES INTERPERSONALES:** Se refiere a la habilidad para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones.

8) ORGANIZACIÓN: Es la capacidad para realizar y planear su propio trabajo

El instrumento tuvo como referencia la escala de Lickert, que consiste en cinco posibles alternativas de favorabilidad - desfavorabilidad, correspondiendo a cada una de estas valores numéricos del 1 al 5, correspondiéndole el 1 al grado menor de desempeño y el 5 al grado de desempeño más alto. (Anexo 1).

La calificación total de este instrumento, se obtuvo a través de la sumatoria de las puntuaciones obtenidas (1-5) en cada factor evaluado.

Selección de personal.

Se elaboró un cuestionario conformado por los pasos que se siguen en el proceso de selección técnica de personal, tomando como base aquellos mencionados por Grados (1988) y Arias (1980), eligiendo aquellos pasos en los que ambos autores coinciden : Vacante, perfil del puesto requisición, reclutamiento, presolicitud, solicitud, entrevista inicial-directa, evaluación técnica, evaluación psicológica, encuesta socioeconómica, entrevista en la selección-indirecta-mixta, exámen médico, conclusión, decisión y contratación, además se incluyo el análisis de puestos mencionado únicamente por Arias como un paso más, debido a que los jueces que contestaron este instrumento consideraron que era un paso indispensable para la selección de personal, ya que a través de él se conocen las actividades a desempeñar en cada puesto.

La calificación de este cuestionario fue obtenida a través de jueces (expertos en el área) que otorgaron un peso a cada paso de la selección técnica de personal, utilizando la siguiente escala:

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

- 0 - Nada Importante
- 1 - Muy Poco Importante
- 2 - Poco Importante
- 3 - Importante
- 4 - Muy Importante

Algunas de las observaciones que los jueces hicieron, fueron que todos los pasos mencionados anteriormente son importantes para seleccionar al personal adecuado para cubrir la vacante, sin embargo señalaron que el modelo de selección se debe adaptar a las necesidades de la empresa tratando de llevar a cabo la mayoría de los pasos antes mencionados.

Los pasos que los jueces consideran indispensables dentro del proceso de Selección Técnica de Personal: Perfil del puesto, Contratación, Evaluación técnica, Decisión, Conclusión, Reclutamiento, Análisis de puestos, Entrevista inicial, Requisición, Evaluación psicológica, Entrevista de selección y examen médico, siempre y cuando se adapten a las necesidades de la empresa, sin embargo, la Presolicitud y Encuesta socioeconómica, son pasos que los jueces consideran que se pueden omitir, de acuerdo a la importancia que cada empresa le asigne.

3.8. PROCEDIMIENTO

Para realizar la evaluación del proceso de selección de personal se procedió a revisar los expedientes de cada empleado participante en esta investigación para conocer los pasos del proceso de selección de personal que se siguieron con cada uno para poder ingresar a la empresa.

Una vez obtenida esta información se elaboro una escala compuesta por los 16 pasos de la Selección de personal mencionados por Grados y Arias con la finalidad de que 11 jueces asignarán un peso a cada paso de este proceso, dichos jueces fueron elegidos conforme a la experiencia que tenían en el área de reclutamiento y selección de personal.

Con los pesos asignados por los jueces al proceso de Selección de personal se realizo la sumatoria de las puntuaciones (peso), obtenidas conforme a los pasos con los que contaba cada empleado en su proceso de selección para obtener una calificación total de este proceso. (Anexo 3).

Para la construcción del instrumento con el cual fue evaluado el desempeño laboral de los empleados se realizo un estudio piloto con los jefes inmediatos del personal administrativo de diferentes empresas privadas con el fin de obtener los factores más representativos que determinarán el desempeño laboral del personal administrativo. (Anexo 4).

Una vez obtenidos los resultados del piloteo se presentó el instrumento a la empresa en la que se llevo a cabo la investigación para recibir la aprobación de éste por parte de la jefatura de Recursos Humanos, quienes al realizar la revisión pidieron eliminar y cambiar los siguientes factores:

- Asistencia y puntualidad (Considérese las entradas y salidas al trabajo en relación con el horario establecido y con su asistencia) se eliminó ya que en la empresa a nivel administrativo llevan un control muy estricto sobre la asistencia mediante la tarjeta checadora, sólo a nivel ejecutivo se controla mediante la evaluación del desempeño.

- Personalidad (Considera la presentación, disposición y confianza en sí mismo en sus actividades de trabajo) se agregó porque para la empresa es importante proyectar una buena imagen a través de sus empleados, por ser esta una empresa transnacional.

Una vez aprobado el instrumento (Anexo 1), se aplicó la escala distribuyéndola con el jefe inmediato de cada empleado evaluado para posteriormente obtener su calificación.

Obtenidas las calificaciones de ambos instrumentos mencionados anteriormente se llevó a cabo el análisis estadístico aplicando la correlación producto-momento de Pearson para conocer la relación entre la selección técnica de personal y el desempeño laboral.

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de las variables que intervinieron en la investigación en donde el 60% (24)* de la muestra estuvo conformado por hombres, y el 40% (16)* por mujeres. (Ver tabla No. 1)

SEXO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
HOMBRE	24	60
MUJER	16	40
TOTAL	40	100

TABLA No. 1 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL SEXO.

Por otro lado se encontró que el 85% (34)* de la muestra eran personas jóvenes de 21 a 40 años y el 15% (6)* restante personas maduras con una edad entre 41 y 57 años de acuerdo a la clasificación de Papalia D. y Wendkos, S. (1988) (Ver tabla No. 2.)

*No. De sujetos

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
JOVENES DE 21 A 40 AÑOS	34	85
MADUROS DE 41 A 57 AÑOS	6	15
TOTAL	40	100

TABLA No. 2 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA EDAD.

En cuanto al periodo de tiempo que los empleados llevan desempeñando su trabajo en la empresa (antigüedad en la empresa) se encontró que el 2.5% (1)* tenía de 6 a 12 meses de antigüedad en la empresa, el 35% (14)* de 1 a 3 años, el 30% (12)* de 4 a 6 años, el 15% (6)* de 7 a 9 años, el 2.5% (1)* de 13 a 15 años, el 5% (2)* de 16 a 18 años, el 2.5% (1)* de 19 a 21 años y el 5%(2)* de 22 a 24 años. (Ver tabla No. 3).

*No. de sujetos

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
6 A 12 MESES	1	2.5
1 A 3 AÑOS	14	35
4 A 6 AÑOS	12	30
7 A 9 AÑOS	6	15
10 A 12 AÑOS	1	2.5
13 A 15 AÑOS	1	2.5
16 A 18 AÑOS	2	5
19 A 21 AÑOS	1	2.5
22 A 24 AÑOS	2	5
TOTAL	40	100

X=6 11

TABLA No. 3 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Referente a la antigüedad en el puesto se encontró que el 2.5% (1)* de los empleados llevaba ocupando el puesto actual de 6 a 11 meses, el 57.5% (23)* de 1 a 3 años, el 30% (12)* de 4 a 6 años, el 7.5% (3)* de 8 a 10 años y el 2.5% de 13 a 15 años en el mismo puesto. (Ver tabla No. 4).

*No. de sujetos

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
6 A 11 MESES	1	2.5
1 A 3 AÑOS	23	57.5
4 A 6 AÑOS	12	30
8 A 10 AÑOS	3	7.5
13 A 15 AÑOS	1	2.5
TOTAL	40	100

$X = 3.8$

TABLA No. 4 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.

En el proceso de selección técnica de personal se encontró lo siguiente de acuerdo a la calificación por jueces.

Paso 1. Análisis de puestos.

El 100% (40)*, al contar con este paso se le asigno una puntuación de 7.04. (Ver tabla 6).

*No. de sujetos

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
7.04	40	100
TOTAL	40	100

$$X=7.040$$

TABLA No. 6 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Paso 2. Requisición.

El 50% (20)* no obtuvo tuvo puntaje, por no contar con este paso, el 50%(20)* restan te obtuvo un puntaje de 6.67.(Ver tabla No. 7).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
.00	20	50
6.67	20	50
TOTAL	40	100

$$X=3.335$$

TABLA No 7 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA REQUISICIÓN.

*No de sujetos

Paso 3. Perfil del puesto.

El 100% (40)* de los empleados no contó con este paso en el proceso de selección técnica de personal por lo que no obtuvieron puntaje alguno. (Ver tabla No.8).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
.00	40	100
TOTAL	40	100

$$X=.000$$

TABLA No. 8 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL PERFIL DEL PUESTO.

Paso 4. Reclutamiento.

El 100% (40)* al contar con este paso obtuvo un puntaje de 7.22. (Ver tabla No.9).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
7.22	40	100
TOTAL	40	100

$$X=7.22$$

TABLA No. 9 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL RECLUTAMIENTO

*No. de sujetos

Paso 5. Presolicitud.

El 72.5 % (29)* no contaba con este paso por lo que no obtuvieron puntaje, mientras que el 27.5% (11)* obtuvieron un puntaje de 3.33. (Ver tabla No 10).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
.00	29	72.5
3.33	11	27.5
TOTAL	40	100

$X=.916$

TABLA No. 10 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA PRESOLICITUD.

Paso 6. Solicitud.

El 15% (6)* no contaba con este paso por lo que no obtuvieron puntuación alguna, mientras que el 85% (34)* obtuvo una puntuación de 6.49. (Ver tabla No.11).

*No. de sujetos

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
.00	6	15
6.49	34	85
TOTAL	40	100

$$X=5.517$$

TABLA No. 11 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA SOLICITUD.

Paso 7. Entrevista inicial.

El 100% (40)* contó con este paso, por lo que se les asignó un puntaje de 7.04. (Ver tabla No.12).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
7.04	40	100
TOTAL	40	100

$$X= 7.040$$

TABLA No. 12 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA ENTREVISTA INICIAL.

*No. de sujetos

Paso 8. Evaluación Técnica.

El 90% (36)* no contó con este paso por lo que no se le asignó puntaje, mientras que el 10% (4)* obtuvo una puntuación de 7.59. (Ver tabla 13).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
.00	36	90
7.59	4	10
TOTAL	40	100

$$X = .759$$

TABLA No. 13 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA EVALUACIÓN TÉCNICA.

Paso 9. Evaluación Psicológica.

El 27.5 % (11)* no recibió puntuación por no contar con este paso, mientras que el 72.5% (29)* obtuvo una puntuación de 6.67. (Ver tabla No. 14).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
.00	11	27.5
6.67	29	72.5
TOTAL	40	100

$$X = 4.836$$

TABLA No. 14 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA EVALUACION PSICOLÓGICA

*No. de sujetos

Paso 10. Encuesta socioeconómica.

El 62.5% (25)*, al no contar con este paso no recibió puntuación, mientras que el 37.5% (15)* se le asignó una puntuación de 4.81. (Ver tabla No 15)

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
.00	25	62.5
4.81	15	37.5
TOTAL	40	100

$$X=1.804$$

TABLA No. 15 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA ENCUESTA SOCIOECONÓMICA.

Paso 11. Entrevista de Selección.

El 100% (40)* al contar con este paso obtuvo una puntuación de 6.49. (Ver tabla No.16).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
6.49	40	100
TOTAL	40	100

$$X=6.490$$

TABLA No. 16 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

*No. de sujetos

Paso 12. Examen Medico.

El 35% (14)*, no obtuvo puntuación por no contar con este paso, en tanto que el 65% (26)* obtuvo un puntaje de 6.30. (Ver tabla 17)

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
.00	14	35
6.30	26	65
TOTAL	40	100

$$X=4.095$$

TABLA No: 17 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL EXÁMEN MÉDICO.

Paso 13. Conclusión.

El 100% (40)* Se le asigno una puntuación de 7.22, ya que contó con este paso. (Ver tabla 18).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
7.22	40	100
TOTAL	40	100

$$X=7.220$$

TABLA No. 18 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA CONCLUSIÓN.

*No. de sujetos

Paso 14. Decisión.

El 100% (40)* obtuvo un puntaje de 7.40 por contar con el paso. (Ver tabla 19)

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
7.40	40	100
TOTAL	40	100

$$X=7.400$$

TABLA No. 19 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA DECISIÓN.

Paso 15. Contratación.

El 100% (40)*, por contar con el paso, obtuvo una puntuación de 7.77. (Ver tabla 20).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
7.77	40	100
TOTAL	40	100

$$X=7.770$$

TABLA No. 20 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA CONTRATACIÓN.

*No. de sujetos

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la evaluación del proceso de selección técnica de personal, en donde destaca, que el 15% (6)* de la muestra obtuvo una puntuación de 63.34, Es decir que fue la calificación que se encontró con mayor frecuencia (Ver tabla 21).

TABLA No 21 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA EN CUANTO A LA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL.

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
49.81	1	2.5
56.67	3	7.5
59.62	1	2.5
62.97	1	2.5
63.34	6	15
64.64	1	2.5
66.48	1	2.5
67.78	1	2.5
67.96	1	2.5
69.64	2	5
69.82	1	2.5
70.01	1	2.5
70.34	1	2.5
71.29	1	2.5
71.48	1	2.5
72.45	1	2.5
72.97	1	2.5
73.15	1	2.5
74.07	1	2.5
76.31	3	7.5
77.78	2	5
79.07	1	2.5
81.12	4	10
84.45	1	2.5
86.83	1	2.5
88.71	1	2.5
TOTAL	40	100

$X=70.555$

*No de sujetos

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En la siguiente tabla se muestran los resultados que se obtuvieron de la evaluación del desempeño; en ella se observan las calificaciones por cada factor evaluado (R) y el total obtenido (sumatoria de los factores) para cada empleado.

Sujetos	Edad	Ant. Puest.	Ant. Empr.	R.1.	R.2.	R.3.	R.4.	R.5	R.6.	R.7.	R.8	Total.
1	34	39	51	5	3	5	5	5	5	5	5	38
2	28	96	109	3	3	4	3	3	3	3	4	26
3	27	10	10	4	4	4	5	5	4	4	5	35
4	33	34	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	41	25	25	5	5	5	5	5	5	5	4	39
6	28	43	43	4	5	5	5	5	5	5	5	39
7	37	65	65	4	4	3	5	3	3	4	5	31
8	21	13	13	5	5	4	5	5	4	5	5	38
9	44	48	106	5	4	4	5	4	4	4	5	35
10	25	43	43	5	4	4	4	4	5	5	5	36
11	28	17	17	4	3	4	5	4	4	5	5	34
12	41	106	106	4	3	4	3	2	3	4	2	25
13	34	48	129	5	4	4	5	4	5	5	5	37
14	33	61	61	5	4	5	3	5	5	5	5	37
15	40	12	65	5	4	4	3	4	4	4	4	32
16	36	48	162	4	4	4	5	4	4	5	5	35
17	40	12	193	4	3	3	4	4	3	4	5	30
18	23	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	30
19	26	36	36	4	4	4	5	4	4	5	5	35
20	31	80	80	5	3	2	3	3	3	3	4	26
21	37	12	109	5	5	3	3	3	4	4	3	30
22	39	24	24	4	5	5	5	4	4	5	5	37
23	28	24	24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
24	32	67	67	5	5	4	4	3	4	4	3	32
25	27	66	66	5	4	5	4	5	4	4	5	37
26	38	48	67	5	5	5	5	5	5	5	5	40
27	39	96	270	5	4	5	5	4	4	5	4	36
28	49	24	201	5	3	4	4	4	4	4	5	33
29	57	156	234	5	4	4	5	3	4	5	3	33
30	37	36	93	5	4	5	4	4	5	4	4	35
31	33	12	88	4	4	4	4	4	4	4	5	33
32	33	47	47	5	4	4	5	5	4	5	5	37
33	30	49	49	5	4	4	5	5	5	5	5	38
34	26	44	44	4	5	4	4	4	4	5	5	35
35	34	12	79	5	5	5	5	4	4	5	4	37
36	24	47	47	4	5	4	5	4	4	5	5	36
37	28	19	55	4	5	4	4	4	5	4	4	34
38	26	20	20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
39	49	36	286	4	4	5	5	3	4	5	4	34
40	28	36	44	4	3	3	4	3	3	4	4	28

*R1 Conocimiento del puesto.

R2 Calidad del trabajo

R3 Iniciativa

R4 Responsabilidad.

R5 Personalidad

R6 Disciplina

R7 Relaciones interpersonales.

R8 Organización.

En cuanto a los factores evaluados con respecto al desempeño laboral se encontró:

Factor 1. Conocimiento del puesto.

El 2.5% (1)* de la muestra obtuvo una calificación de 3 (Bien), en tanto que el 40% (16)* una calificación de 4 (Muy bien) y el 57.5 restante una calificación de 5 (Excelente), por lo que podemos decir que la mayoría de los sujetos conoce su trabajo a la perfección. (Ver tabla No. 22).

*No. de sujetos

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
3	1	2.5
4	16	40
5	23	57.5
TOTAL	40	100

X= 4.55

TABLA No. 22 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL CONOCIMIENTO DEL PUESTO.

Factor 2 Calidad de trabajo

El 22.5% (9)* obtuvo una calificación de 3 (buena), el 42.5% (17)* una calificación de 4 (Muy bien) y el 35% (14) una calificación de 5 (Excelente), de manera que la mayoría realiza muy buenos trabajos con un mínimo de errores y amerita supervisión menor a la de rutina. (Ver tabla No. 23).

VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	ABSOLUTA	%
3	9	22.5
4	17	42.5
5	14	35
TOTAL	40	100

$$\bar{X} = 4.125$$

TABLA No. 23 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA CALIDAD DEL TRABAJO.

*No. de sujetos

Factor 3. Iniciativa.

El 2.5% (1) obtuvo una calificación de 2 (Regular), el 10% (4)* una calificación de 3 (Buena), el 52.5% (21)* una calificación de 4 (Muy buena) y el 35% (14)* una calificación de 5 (Excelente), es decir que la mayoría es hábil y tiene confianza en si mismo, resuelve sin esfuerzo los problemas y toma buenas decisiones. (Ver tabla No. 24).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
2	1	2.5
3	4	10
4	21	52.5
5	14	35
TOTAL	40	100

$X = 4.20$

TABLA No. 24 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA INICIATIVA.

Factor 4. Responsabilidad.

El 17.5% (7)* obtuvo una calificación de 3 (buena), el 2.5% (10)* una calificación de 4 (Muy buena), el 57.5% (23)* una calificación de 5 (excelente). La mayoría demuestra gran interés en el cumplimiento de sus obligaciones así como en los resultados finales de estas. (Ver tabla No. 25).

*No. de sujetos

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
3	7	17.5
4	10	25
5	23	57.5
TOTAL	40	100

$X = 4.40$

TABLA No 25 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO A LA RESPONSABILIDAD

Factor 5. Personalidad

El 2.5 % (1)* obtuvo una calificación de 2 (Regular), el 20% (8)* una calificación de 3 (buena), el 45% (18)* una calificación de 4 (muy buena), el 32.5% (13)* una calificación de 4 (Excelente). La mayoría tiene una muy buena presentación y generalmente tiene disposición para ayudar y con confianza en si mismo en la realización del trabajo. (Ver tabla No. 26).

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
2	1	2.5
3	8	20
4	18	45
5	13	32.5
TOTAL	40	100

X= 4.075

TABLA No. 26 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL FACTOR PERSONALIDAD.

*No. de sujetos

Factor 6. Organización.

El 15% (6)* obtuvo una calificación de 3(Buena), el 52.5% (21)* una calificación de calificación de 4 (Muy buena) y el 32.5% (13)* una calificación de 5 (Excelente), por lo tanto, la mayoría organiza y planea muy bien su trabajo. (Ver tabla No 27)

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
3	6	15
4	21	52.5
5	13	32.5
TOTAL	40	100

$$X=4.175$$

TABLA No. 27 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL FACTOR ORGANIZACIÓN.

Factor 7. Disciplina.

El 5% (2)* obtuvo una calificación de 3 (Buena), el 35% (14)* obtuvo una calificación de 4 (Muy buena), el 60% (24)* una calificación de 5 (Excelente), lo que indica que la mayoría siempre se sujeta a las reglas y disposiciones establecidas. (Ver tabla No. 28).

*No de sujetos

VALOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE %
3	2	5
4	14	35
5	24	60
TOTAL	40	100

$$X=4.550$$

TABLA No 28 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS EN CUANTO AL FACTOR DISCIPLINA

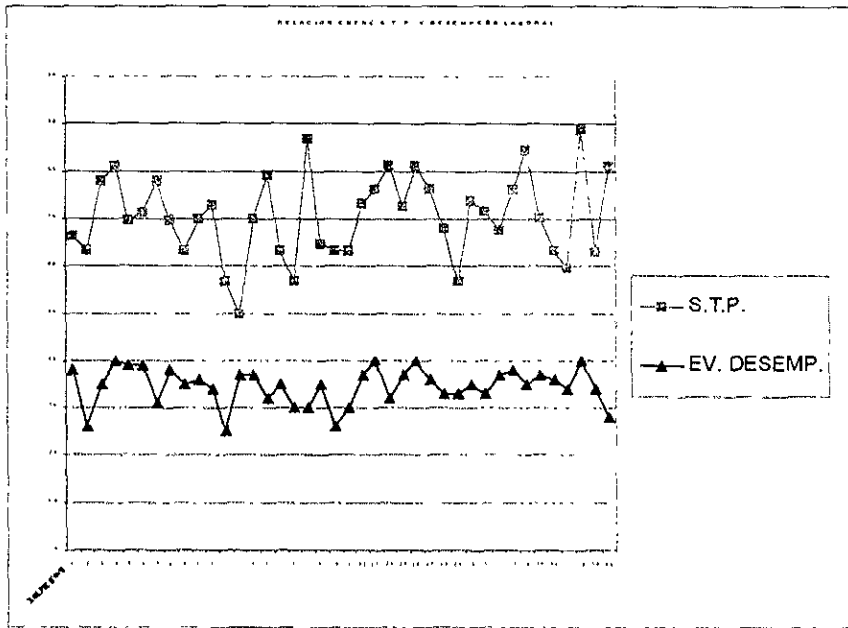
Con el objeto de conocer si existía alguna relación entre el proceso de selección técnica de personal y el desempeño laboral se realizó el análisis estadístico por medio de la prueba de correlación de Pearson, con los siguientes datos.

SUJETOS	TOTAL S.T.P.	TOTAL EV. DESEMPEÑO
1	66.48	38
2	63.34	26
3	77.78	35
4	81.12	40
5	69.64	39
6	71.29	39
7	77.78	31
8	69.64	38
9	63.34	35
10	69.82	36
11	72.97	34
12	56.67	25
13	49.81	37
14	70.01	37
15	79.07	32
16	63.34	35
17	56.67	30
18	86.83	30
19	64.64	35
20	63.34	26
21	63.34	30
22	73.15	37
23	76.31	40
24	81.12	32
25	72.45	37
26	81.12	40
27	76.31	36
28	67.96	33
29	56.67	33
30	74.07	35
31	71.48	33
32	67.78	37
33	76.31	38
34	84.45	35
35	70.34	37
36	63.34	36
37	59.62	34
38	88.71	40
39	62.97	34
40	81.12	28

Arrojando los siguientes resultados:

Se obtuvo un valor de .2643 con un nivel de significancia de 099

Por lo que se confirmó la hipótesis nula formulada en la presente investigación que señala lo siguiente: "No existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección técnica de personal y el desempeño laboral" como se muestra en la siguiente gráfica.



Con la finalidad de saber si alguna de las variables que intervinieron en la investigación influyo de manera significativa en los resultados obtenidos, se realizó una correlación entre cada variable y los resultados de la evaluación del desempeño laboral.

Relación entre Sexo y Desempeño laboral.

Debido a que la variable "Sexo" se encuentra a un nivel de medición nominal se realizó un coeficiente de contingencia, a través del cual se obtuvo un valor de .52658, con un nivel de significancia de .28618, es decir que no existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables.

Para realizar la correlación con las siguientes variables, se utilizó la prueba de Pearson, encontrándose lo siguiente:

Relación entre Edad y Desempeño laboral.

Se obtuvo un coeficiente de correlación de $-.1407$, con un nivel de significancia de $.387$, por lo que no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Relación entre Antigüedad en la empresa y Desempeño laboral.

Se obtuvo un coeficiente de correlación de $-.2885$, con un nivel de significancia de $.071$, por lo tanto no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Relación entre Antigüedad en el puesto y Desempeño laboral.

Se obtuvo un coeficiente de correlación de $-.3256$ con un nivel de significancia de $.040$, por lo que si existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, sin embargo dicha correlación es negativa, es decir que los empleados que cuentan con mayor antigüedad en el puesto tienen un menor desempeño laboral.

Sin embargo destacó el hecho de que los empleados con mayor antigüedad en la empresa y que se han desarrollado dentro de la misma obteniendo ascensos

en cuanto al puesto de trabajo, obtuvieron un puntaje en su evaluación de desempeño de 30 a 37 siendo el 40 el puntaje máximo posible a obtener, Es decir que los empleados con mayor antigüedad en la empresa y que han tenido un desarrollo dentro de la misma, tienen un mayor desempeño, que aquellos que no se han desarrollado dentro de la empresa. Ver tabla No. 30.

TABLA No. 31 RELACIÓN ENTRE EVALUACIÓN DESEMPEÑO, ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA Y ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.

SUJETOS	EDAD	ANT. PUEST (Meses)	ANT. EMP. (Meses)	TOTAL EV. DESEMPEÑO	
	01	34	51	51	38
	02	28	96	119	26
	03	27	10	110	35
	04	33	34	34	40
	05	41	25	25	39
	06	28	43	43	39
	07	37	65	65	31
	08	21	13	13	38
•	09	44	48	106	35
	10	25	43	43	36
	11	28	29	29	34
	12	41	106	106	25
•	13	34	48	129	37
	14	33	61	61	37
•	15	40	12	65	32
•	16	36	48	162	35
•	17	40	12	193	30
	18	23	48	48	30
	19	28	46	46	35
	20	31	80	80	26
•	21	37	12	109	30
	22	39	24	24	37
	23	28	24	24	40
	24	32	67	67	32
	25	27	66	66	37
•	26	38	48	67	40
•	27	39	96	270	36
•	28	49	24	201	33
•	29	57	156	234	33
•	30	37	36	93	35
•	31	33	12	88	33
	32	33	46	46	37
	33	30	49	49	38
	34	26	44	44	35
•	35	34	12	79	37

• 36	24	46	46	36
• 37	28	19	55	34
• 38	26	20	20	40
• 39	49	36	286	34
• 40	28	36	44	28

- Sujetos con mayor antigüedad en la empresa y que han tenido oportunidad de desarrollo dentro de la misma.

4.2 DISCUSIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que no existe ninguna relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección técnica de personal y el desempeño laboral.

Sin embargo se encontró que si existe una relación estadísticamente significativa entre la antigüedad en el puesto y el desempeño laboral, pero al ser negativa esta relación, implica que a mayor antigüedad en el puesto existirá un menor nivel de desempeño laboral, confirmando así los resultados obtenidos por Hull y Kolstad en sus estudios realizados en 1942, en donde señalan que aquellas personas que tienen oportunidad de obtener ascensos con suficiente regularidad y que sienten que desempeñan una labor con futuro podrán sentir mayor satisfacción que los que no cuentan con esta oportunidad.

Es indispensable considerar al individuo como un ser independiente y en continua interacción con su medio ambiente por lo que se debe poner especial atención en su comportamiento dentro de dicho ambiente, pues esto daría un indicio de lo que se puede esperar de la persona y que la urgencia de satisfacer sus necesidades es lo que le impulsa a comportarse de una u otra forma.

La gran mayoría de las personas trabajamos más de una tercera parte de nuestra vida adulta, ya que necesitamos trabajar para ganarnos la vida y sobrevivir, el trabajo Es una actividad esencial en la vida del ser humano, que le da condición y lo une a la sociedad y puede ser una tarea, un deber o un logro, ya sea físico, mental o ambos y representa seguridad e independencia psicológica, sensación de poder personal, capacidad de bastarse a sí mismo, es por eso que durante el proceso de selección técnica de personal se deben considerar los conocimientos, capacidades, habilidades y características personales de los individuos con el objeto de facilitar su adaptación al puesto de trabajo y de esta manera lograr que sientan una mayor satisfacción al realizar sus actividades y por lo tanto un mayor nivel de desempeño de éstas.

Una vez que el candidato ha sido seleccionado y se integra a la empresa se debe poner especial atención a las necesidades del trabajador como son, el reconocimiento y posibilidades de promoción, éxito y logro, entre otros, de tal manera que estos factores puedan conducir a un mejor desempeño, y por lo tanto a una mayor satisfacción laboral del empleado, como lo mencionan Porter y Lawler (1968).

Es por eso que la evaluación del desempeño es importante para el éxito de los programas de selección, siempre y cuando se cuente con una planeación de estos programas, además de que la evaluación del desempeño se lleve a cabo en un período corto después de la contratación, con el objeto de que el tiempo en que el empleado tenga en el mismo puesto (antigüedad en el puesto) no influya en los resultados de la evaluación de la selección de personal y de esta manera se pueda hacer el mejor uso de todos los recursos o herramientas con que cuente el responsable de los recursos humanos para lograr un funcionamiento óptimo por parte de los empleados, al facilitar su adaptación y desarrollo dentro de la organización y que a la vez permitirá el éxito de esta última.

4.3 CONCLUSIONES.

Debido a que en la presente investigación encontramos que no existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección técnica de personal y el desempeño laboral podríamos suponer que una posible explicación sobre los resultados obtenidos es que el proceso de selección técnica de personal empleado por la empresa no se encuentra bien definido por el área de recursos humanos, ya que se observó que no se lleva a cabo de manera uniforme para todos los puestos administrativos, por lo que se podría poner en duda en este caso la facultad del proceso de selección de personal como predictor en el desempeño laboral de los empleados.

Otra posible explicación es que al evaluar el desempeño de los empleados, puedo ser por falta de compromiso de la empresa, debido a que los jefes inmediatos probablemente no fueron objetivos debido a que pudieron intervenir apreciaciones personales en su evaluación, dejando a un lado el desempeño real de los empleados.

Así mismo se debe considerar el hecho de que los factores determinados por la empresa que conformaron el instrumento para evaluar el desempeño probablemente no fueron del todo adecuados para el personal administrativo.

Sin embargo, la intervención de la variable "antigüedad en el puesto" influyó de manera significativa en la investigación, lo que podría explicar que independientemente del proceso de selección utilizado con cada empleado, el que una persona haya permanecido durante un período de tiempo mayor en un mismo puesto le ocasiona menor satisfacción laboral que a las personas que tienen menos antigüedad en el puesto, lo que conlleva a un nivel de desempeño menor.

Como se puede confirmar con el estudio realizado en la U.N.A.M para una investigación de tesis por Madrid (1990), con el objeto de conocer si había alguna

relación entre la antigüedad que se tiene trabajando en la empresa y la satisfacción laboral, en donde se encontró que existe mayor satisfacción mientras menor antigüedad se tiene en el trabajo.

Como apoyo a lo expuesto anteriormente se puede mencionar la teoría de motivación descrita por Hackman y Oldham en 1975, basada en las características del puesto, que señala que algunos aspectos influyen en las actividades y comportamientos de los empleados, aunque no a todos les afecta en la misma forma ni medida.

Un empleado rendirá en forma positiva si existen aspectos positivos en su puesto, ya que experimentará un estado emocional favorable, este estado interno los motiva a seguir trabajando con el mismo empeño, ya que de esta forma seguirán experimentando sentimientos agradables.

Además los autores establecen que "La fuerza de la motivación depende de la intensidad de crecer y desarrollarse". Esto es, entre más fuerte sea el desarrollo mayor será la motivación asignada por el buen rendimiento, Es decir establece la existencia de características específicas del trabajo que originan estados psicológicos en los empleados, las cuales aumentan la motivación, el rendimiento y la satisfacción en el empleo, ligado a esto se da una gran necesidad de crecimiento por parte del individuo

Es por eso que la evaluación del desempeño es importante para el éxito de los programas de selección siempre y cuando estos programas se encuentren bien definidos por la empresa con el fin de que el costo de la selección no sea mayor, al resultar este proceso inadecuado, ya que la baja calidad del trabajo ejecutado por el empleado produce pérdidas a la organización, además de que la adaptación del empleado a su puesto de trabajo no será satisfactoria, ni le permitirá tener posibilidades de progreso.

4.4. LIMITACIONES

Durante la realización de la investigación nos encontramos con las siguientes limitaciones:

- Una muestra pequeña, debido a que no se contaba con una plantilla de empleados administrativos más amplia en las oficinas generales donde se realizó la investigación.
- La dificultad para recabar información sobre el proceso de selección técnica de personal así como de la aplicación del instrumento para evaluar el desempeño, debido a la carga de trabajo del personal involucrado en la investigación (*Recursos Humanos y los jefes inmediatos de los empleados evaluados*).
- El difícil acceso a expertos en el área de reclutamiento y selección de personal para llevar a cabo la calificación por jueces del instrumento que sirvió para otorgar pesos a cada uno de los pasos empleados en el proceso de selección técnica de personal.

4.5.SUGERENCIAS.

Para estudios posteriores referentes al tema se sugiere emplear una muestra mayor en donde los sujetos cuenten con similar antigüedad en el puesto o seleccionar dos grupos, uno de ellos conformado por personas con mayor antigüedad en el puesto que las del segundo grupo.

Se recomienda utilizar la evaluación del desempeño en conjunto con otras técnicas como la entrevista inicial y la de salida para poder obtener una evaluación más objetiva y confiable del proceso de selección técnica de personal.

Sería conveniente realizar el estudio en varias empresas para observar diferencias y similitudes en el éxito de la selección técnica de personal como predictor del desempeño laboral.

Finalmente se sugiere a la empresa tener establecido y llevar a cabo un proceso de selección de personal de acuerdo al tipo de puesto a cubrir.

BIBLIOGRAFIA.

Ansorena, C. (1996). Quince pasos para la selección de personal con éxito, España: Paidós.

Arias, Fernando (1973). Administración de recursos humanos, México: trillas.

B. Von, Haller (1971). Psicología Industrial, España: Martínez Rocas.

Cummings, Larry (1985). Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación, México: Trillas.

Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos, Colombia, Editorial McGraw-Hill.

Chruden, H. & Sherman, A. (1986). Administración de personal, E.U.: Iberoamericana.

Diccionario enciclopédico grijalbo (1987), México: Grijalbo.

Dorsch, Friedrich (1991). Diccionario de psicología, España: Herder.

Grados, Jaime (1980). Calificación de méritos, México: Trillas

Grados, Jaime (1988). Inducción, reclutamiento y selección, México: Trillas.

Islas, María Teresa (1996). Importancia del proceso de reclutamiento y selección como factor determinante tanto de una alta permanencia en el empleo, como en resultados satisfactorios en la evaluación del desempeño. Tesis de Licenciatura, UVM, México.

Kerlinger, F. (1988). Investigación del comportamiento. México: McGraw-Hill

Mc. Farland, Dalton (1972) Administración de personal: teoría y Práctica, México: Fondo de Cultura Económica.

Molina, Paul. (1998). La implementación y selección de personal, para Reducir la rotación de personal en el área de ventas. Tesis de Licenciatura, UNAM, México.

Moreno, G. (1998). El psicólogo laboral y las técnicas de reclutamiento . Y selección de personal Alcances y retos. Tesis de Licenciatura, UNAM, México.

Nava, Nazarel. (1998). El proceso de selección de personal: perfiles De puestos y otras técnicas aplicadas a una institución de servicio. Tesis de Licenciatura, UNAM, México.

Orozco, J. (1980). Proceso práctico de reclutamiento y selección de Personal México: Copamex.

Pick, Susan (1986). Cómo investigar en Ciencias Sociales. México: Trillas.

Reyes, Agustín (1985). Administración de personal: Sueldos y Salarios. México. Limusa.

Rolan, Nancy (1994). Recursos Humanos en la industria. Implantación de un método de evaluación del desempeño para un área de una tienda departamental, necesidad detectada a partir de la aplicación de una auditoría administrativa a esta función. Tesis de Licenciatura, UNAM, México.

Romero, Samuel (1977). La administración de personal y su Aplicación práctica en la empresa moderna. México: Continental.

Ruíz, Esteban (1997). Desarrollo de un sistema de promociones para el personal de una institución gubernamental a través de la evaluación del desempeño. Tesis de Licenciatura, UNAM, México.

Siegel, Laurence (1973). Psicología industrial. México: Compañía continental.

Stanton, Erwin (1985). Sistemas efectivos de solicitud y selección De personal, México: Limusa.

ANEXO 1
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

I. DATOS GENERALES:

COMPañÍA: _____ FECHA: _____
NOMBRE DEL EVALUADO: _____
PUESTO: _____ REGISTRO: _____
AREA: _____
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____
PERÍODO QUE SE EVALÚA: DE _____ A _____
EVALUADOR: _____ PUESTO: _____

II. INSTRUCCIONES:

1. El presente formato de evaluación del desempeño es un instrumento para obtener información acerca de la actuación del empleado en su puesto.
2. Todos los méritos deberán ser calificados por el Jefe inmediato.
3. Asegúrese de que la apreciación esté basada en la actuación constante y no en algún suceso excepcional.
4. Evite considerar sentimientos personales o prejuicios al calificar.
5. Estudie cada característica y marque con una (X) el cuadro que se aproxime más a la actuación del evaluado.

III. ESCALA.

FACTORES	C A L I F I C A C I O N				
CONOCIMIENTO DEL PUESTO: Habilidad para aplicar los conocimientos adquiridos por educación o experiencia.	CONOCE Y EJECUTA SU TRABAJO A LA PERFECCIÓN.	CONOCE Y EJECUTA MUY BIEN SU TRABAJO.	CONOCE SU TRABAJO EN EL GRADO NECESARIO PARA EJECUTARLO	PODRÍA EJECUTAR MEJOR SU TRABAJO SI LO CONOCIERA MÁS	NO CONOCE SU TRABAJO Y LO EJECUTA MAL.
CALIDAD DEL TRABAJO: Exactitud en el trabajo, frecuencia de errores y forma de presentar reportes o informes	REALIZA TRABAJOS CON EXCELENTE CALIDAD, ÚNICAMENTE REQUIERE SUPERVISIÓN ESPORÁDICA.	REALIZA MUY BUENOS TRABAJOS CON UN MÍNIMO DE ERRORES, AMERITA SUPERVISIÓN MENOR A LA DE RUTINA.	REALIZA BUENOS TRABAJOS CON LA CALIDAD ADECUADA Y REQUIERE SUPERVISIÓN DE RUTINA	REALIZA TRABAJOS CON CALIDAD ACEPTABLE, AMERITA SUPERVISIÓN ESTRECHA DEBIDO A LOS ERRORES QUE COMETE.	SU TRABAJO CONTIENE UN ALTO ÍNDICE DE ERRORES, POR LO QUE DEBE SER SUPERVISADO PERMANENTEMENTE
INICIATIVA: Habilidad para sugerir mejoras y actitud para actuar constructivamente ante problemas de trabajo	DEMUESTRA INICIATIVA EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS, POSEE GRAN HABILIDAD Y SEGURIDAD PARA TOMAR DECISIONES	ES HABIL Y TIENE CONFIANZA EN SÍ MISMO, RESUELVE SIN ESFUERZO LOS PROBLEMAS Y TOMA BUENAS DECISIONES.	GENERALMENTE RESUELVE PROBLEMAS Y TOMA DECISIONES, SUS EQUIVOCACIONES NO SON FRECUENTES	ALGUNAS VECES TOMA DECISIONES EQUIVOCADAS, CUANDO NO HAY QUIEN LO ASESORE	SIEMPRE NECESITA QUE LO ASESOREN, ES INCAPAZ DE ACTUAR POR CUENTA PROPIA.

FACTORES	C A L I F I C A C I O N				
<p>RESPONSABILIDAD: Representa el interés desarrollado en el cumplimiento de sus obligaciones, así como las consecuencias que tienen estas en los resultados finales</p>	<p>DEMUESTRA GRAN INTERÉS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES, ASÍ COMO EN LOS RESULTADOS FINALES DE ÉSTAS</p>	<p>DEMUESTRA UN INTERÉS SUPERIOR A LOS DEMÁS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES Y EN LOS RESULTADOS FINALES.</p>	<p>CUMPLE CON SUS OBLIGACIONES APEGÁNDOSE A LO INDICADO</p>	<p>DEMUESTRA POCO INTERÉS AL CUMPLIR SUS OBLIGACIONES Y SUS RESULTADOS FINALES SON DEFICIENTES</p>	<p>NO MUESTRA INTERÉS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES Y SUS RESULTADOS SON PÉSIMOS</p>
<p>PERSONALIDAD: Considera la presentación, disposición y confianza en sí mismo en sus actividades de trabajo.</p>	<p>TIENE UNA EXCELENTE PRESENTACIÓN PERSONAL, SIEMPRE ESTA DISPUESTO A COLABORAR Y SE MUESTRA SEGURO DE SÍ MISMO EN SUS ACTIVIDADES DE TRABAJO</p>	<p>TIENE UNA MUY BUENA PRESENTACIÓN Y GENERALMENTE TIENE DISPOSICIÓN PARA AYUDAR Y CONFIANZA EN SÍ MISMO EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO</p>	<p>SU PRESENTACIÓN PERSONAL ES BUENA Y MUESTRA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO CUANDO SE LE SOLICITA, MOSTRANDO CONFIANZA EN SÍ MISMO DURANTE LAS ACTIVIDADES LABORALES</p>	<p>SU PRESENTACIÓN PERSONAL EN ALGUNAS OCASIONES ES MALA Y GENERALMENTE SE MUESTRA INDISPUESTO A COLABORAR MOSTRANDOSE INSEGURO EN ALGUNAS ACTIVIDADES LABORALES</p>	<p>SU PRESENTACIÓN PERSONAL ES PÉSIMA, NUNCA ESTA DISPUESTO A COLABORAR Y SE MUESTRA INSEGURO EN LA MAYORÍA DE SUS ACTIVIDADES LABORALES</p>
<p>DISCIPLINA: Actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones que se le hacen</p>	<p>SIEMPRE SE SUJETA A LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.</p>	<p>FRECUENTEMENTE SE SUJETA A LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS</p>	<p>OCASIONALMENTE PONE OBJECCIÓN A LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS</p>	<p>CON FRECUENCIA MANIFIESTA INCONFORMIDAD Y NO ACATA LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.</p>	<p>NO CUMPLE Y/O EVADE LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS</p>

C A L I F I C A C I O N					
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones.	PERFECTO EN SUS RELACIONES CON LOS DEMÁS, ES MUY ESTIMADO	TRABAJA EN BUENA ARMONÍA CON TODOS, NO CREA PROBLEMAS, GOZA DE LA SIMPATÍA DE SUS COMPAÑEROS.	EN GENERAL SE LLEVA BIEN CON TODOS, OCASIONALMENTE ORIGINA PROBLEMAS	UN POCO DIFÍCIL DE TRATAR, ALGO INTRANSIGENTE.	CONTACTOS DIFÍCILES Y DESAGRADABLES, CON FRECUENCIA ORIGINA PROBLEMAS DE RELACIONES HUMANAS
ORGANIZACIÓN Capacidad para organizar y planear su propio trabajo.	TIENE EXCELENTE ORGANIZACIÓN EN SU TRABAJO.	ORGANIZA Y PLANEA MUY BIEN SU TRABAJO	ORGANIZA ACEPTABLEMENTE SU TRABAJO.	APENAS ES CAPAZ DE ORGANIZAR SU PROPIO TRABAJO.	NO ES CAPAZ DE ORGANIZAR SU PROPIO TRABAJO.

IV. CALIFICACION _____

COMENTARIOS GENERALES: _____

V. AUTORIZACIÓN:

Vo.Bo. EVALUADOR.

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ FIRMA: _____

REVISADO POR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ FIRMA: _____

FACTORES	C A L I F I C A C I O N				
<p><u>RESPONSABILIDAD:</u> Representa el interés desarrollado en el cumplimiento de sus obligaciones, así como las consecuencias que tienen estas en los resultados finales.</p>	<p>DEMUESTRA GRAN INTERÉS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES, ASÍ COMO EN LOS RESULTADOS FINALES DE ÉSTAS.</p>	<p>DEMUESTRA UN INTERÉS SUPERIOR A LOS DEMÁS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES Y EN LOS RESULTADOS FINALES.</p>	<p>CUMPLE CON SUS OBLIGACIONES APEGÁNDOSE A LO INDICADO.</p>	<p>DEMUESTRA POCO INTERÉS AL CUMPLIR SUS OBLIGACIONES Y SUS RESULTADOS FINALES SON DEFICIENTES.</p>	<p>NO MUESTRA INTERÉS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES Y SUS RESULTADOS SON PÉSIMOS.</p>
<p><u>DISCIPLINA:</u> Actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones que se le hacen.</p>	<p>SIEMPRE SE SUJETA A LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS</p>	<p>FRECUENTEMENTE SE SUJETA A LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.</p>	<p>OCASIONALMENTE PONE OBJECCIÓN A LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.</p>	<p>CON FRECUENCIA MANIFIESTA INCONFORMIDAD Y NO ACATA LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS</p>	<p>NO CUMPLE Y/O EVADE LAS REGLAS O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS</p>
<p><u>RELACIONES INTERPERSONALES:</u> Habilidad para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones</p>	<p>PERFECTO EN SUS RELACIONES CON LOS DEMÁS, ES MUY ESTIMADO.</p>	<p>TRABAJA EN BUENA ARMONÍA CON TODOS, NO CREA PROBLEMAS, GOZA DE LA SIMPATÍA DE SUS COMPAÑEROS.</p>	<p>EN GENERAL SE LLEVA BIEN CON TODOS, OCASIONALMENTE ORIGINA PROBLEMAS.</p>	<p>UN POCO DIFÍCIL DE TRATAR, ALGO INTRANSIGENTE.</p>	<p>CONTACTOS DIFÍCILES Y DESAGRADABLES, CON FRECUENCIA ORIGINA PROBLEMAS DE RELACIONES HUMANAS.</p>

C A L I F I C A C I O N					
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: Considérese las entradas y salidas al trabajo en relación con el horario establecido y con su asistencia	NUNCA LLEGA TARDE NI FALTA A SU TRABAJO.	SIEMPRE LLEGA A TIEMPO. OCASIONALMENTE FALTA.	CASI NUNCA LLEGA TARDE Y SON CONTADAS LAS VECES QUE FALTA.	ALGUNAS VECES LLEGA TARDE Y FALTA UNA O DOS VECES AL MES, JUSTIFICÁNDOSE.	LLEGA TARDE CON MUCHA FRECUENCIA, FALTA AL TRABAJO DOS O TRES VECES SIN JUSTIFICACIÓN.
	TIENE EXCELENTE ORGANIZACIÓN EN SU TRABAJO.	ORGANIZA Y PLANEA MUY BIEN SU TRABAJO	ORGANIZA ACEPTABLEMENTE SU TRABAJO	APENAS ES CAPAZ DE ORGANIZAR SU PROPIO TRABAJO.	NO ES CAPAZ DE ORGANIZAR SU PROPIO TRABAJO.

IV. CALIFICACION _____

COMENTARIOS GENERALES: _____

V. AUTORIZACIÓN:

Vo.Bo. EVALUADOR.

NOMBRE: _____ PUESTO _____ FIRMA _____

REVISADO POR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ FIRMA _____