

878525

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE PSICOLOGIA CON ESTUDIOS
INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

5



“ANÁLISIS CORRELACIONAL DEL CPI, MAP Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE GERENTES DE UNA EMPRESA PARAESTATAL”

T E S I S

Que para obtener el Título de:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
LILIA IVONNE GUZMÁN PINEDA

ASESOR: LIC. LUCÍA REYES ROMERO

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2003



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.

A mi Dios, por brindarme su **amparo**.

A mis padres, por su amor y comprensión.
Por su dedicación y esfuerzo. Por sus consejos
y por esas palabras que muchas veces fueron
más que un consuelo. ¡**Gracias** Padres!

A mis hermanos, por su entrañable compañía.
Por las experiencias que nos unen cada día más.
Y por que ¡los **AMO!**

A mis abuelos, que con su experiencia me
dieron el mejor ejemplo, las ganas de **VIVIR**.
A mi abuelo, por su persistencia de vivir y vivir.

A mis tíos, por su entrega e incondicional **APOYO**

A Laura Elena, por ser la **luz** en mi camino.

A mis maestros y asesores, por el tiempo
Y las **enseñanzas** que en mí dejaron.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la vida es necesario tomar decisiones, en la vida familiar, profesional, social, personal así como laboral. Ante ello nos encontramos con más de una opción, la cuestión es siempre saber elegir la más adecuada, lo que para nosotros fuera lo "correcto".

La industria no es la excepción, para que una empresa "vaya bien", necesita estar sustentada de buenas decisiones, decisiones fuertes, seguras, y sobretodo correctas y adecuadas a la misión, objetivo y meta de la empresa. De hecho el primer contacto que tiene un empleado con una industria, al tratar de conseguir empleo, implica para el empleador la primera y más grande decisión, "el elegir a su próxima cabeza, su próximo sucesor".

Es el departamento de Recursos Humanos el encargado de esta primera toma de decisiones, seleccionar a su propio sucesor, a su propio personal.

Arias (1973), define selección de personal como: "la elección 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 el desarrollo de sus habilidades y potenciales 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".

Por diversas razones casi la mitad de los estudiantes que se gradúan no se sienten lo bastante satisfechos con su trabajo. Muchas veces llegan a descubrir que el puesto es muy distinto a lo que se les enseñó durante su vida escolar, o quizá se den cuenta de que ni su capacidad ni su personalidad corresponden a lo que habían supuesto hasta entonces; cabe la posibilidad de que cierta clase de trabajo sea contraria a su temperamento, condición social o nivel intelectual.

Las causas de la insatisfacción son de diversa índole y la culpa puede ser de cualquiera; pero siempre es triste y decepcionante para la empresa y el individuo pues ambos salen perdiendo. Esta situación pone de manifiesto la importancia de la toma de decisiones dentro del área de selección de personal.

La inapropiada selección entre individuo y puesto, entre habilidades y características personales, y las necesidades y requisitos del trabajo producen tanto desarmonía como malestar en el ambiente laboral (Schultz, 1991). De esta manera el desempeño del puesto se va rezagando, así como también la productividad de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tomar una decisión implica un resultado y muchas veces la comprobación de este no es tan inmediato, de ahí la importancia de una evaluación del desempeño. Esta área nos permite saber hasta que punto nuestra decisión fue la adecuada.

Toda empresa necesita saber con quién cuenta, requiere saber quién es quién, en el área laboral; requiere saber quién es el más destacado, quiénes requieren más adiestramiento y quiénes no están contribuyendo con la productividad y prosperidad de la empresa. Por tanto es preciso valorar de alguna manera sí la calidad de rendimiento; de esta manera todas las evaluaciones serán más objetivas y útiles, si se basan en criterios objetivos y sistemáticos. Y estos comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo para ejecutar bien la tarea.

Es importante tener en cuenta que una evaluación de esta índole es útil para el empleado y para la empresa. Del mismo modo que los exámenes escolares indican el aprovechamiento de los estudiantes y los puestos en que necesitan mejorar, también el programa de evaluación permite al empleado calibrar el ritmo de su desarrollo en el trabajo. De esta manera la evaluación detecta las cualidades y deficiencias, por lo cual el uso correcto de esta información facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar la tarea (Burack y Smith, 1983).

Por tanto, si a partir de estas dos áreas se encontrará una relación, la capacidad de predicción sería más certera y más valiosa, pues las decisiones serían lo más adecuadas posibles a la empresa.

La precisión con la cual podría predecirse la calificación que obtendría un individuo en una medida "x" a partir de su medida "y" depende de la magnitud de la correlación, y este punto tiene su importancia en su capacidad de predicción (Aiken, 1996).

De ahí la importancia de la presente investigación no solo en el área laboral sino en el área personal, ya que una buena toma de decisiones implica el desempeño de una labor que se quiere, que se disfruta, un empleo en el que se está por gusto y no por simple necesidad.

La presente investigación pretende determinar el grado de correlación lineal existente entre la batería de tests psicológicos, aplicados dentro de una empresa paraestatal, con la evaluación del desempeño aplicada en la misma empresa.

Una de estas pruebas es el inventario de Características de Personalidad (CPI), cuyas escalas se dirigen principalmente a medir las características de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personalidad de un individuo, que son importantes para la vida social y la interacción social.

La segunda prueba es Evaluación de Efectividad Gerencial (MAP), la cual identifica el potencial actual que posee una persona para ser considerada efectiva o no en su labor gerencial, a través de simulaciones de trabajo vía videocasetes y cuadernos de preguntas.

Esta investigación se realiza en una empresa paraestatal de la Ciudad de México, con una población total de 74 empleados de ambos sexos. El número de personas aproximadas que dependen de ellos es de 15. Su puesto implica la toma de decisiones que afectan directamente a la producción de la empresa. Los puestos ocupados por los empleados utilizados para la presente investigación, son considerados gerenciales, por el número de personas a su cargo así como por la responsabilidad que implican sus decisiones para la empresa.

Se utiliza un solo grupo, utilizando la población total de la Gerencia de la empresa paraestatal de la Ciudad de México.

Se realiza una división de 4 grupos de 30 empleados para la aplicación de cada una de las baterías psicométricas; sin embargo ésta división se realiza por comodidad de manejo de grupo, ya que las instrucciones y las condiciones de aplicación fueron las mismas.

Para cumplir el objetivo, se realiza un estudio correlacional lineal multifactorial, ya que comprende la correlación de una variable dependiente y más de una variable independiente.

Es un estudio longitudinal ya que es aplicado en dos tiempos. El primero de ellos es la aplicación de la batería de tests psicológicos, y el segundo la aplicación de una evaluación del desempeño.

Es prospectivo, ya que proporciona datos de predicción y pronóstico.

Se observa que en cuanto al objetivo general de esta investigación, que es determinar el grado de correlación lineal existente entre la batería de tests psicológicos, aplicados dentro de una empresa paraestatal, con la evaluación del desempeño aplicada en la misma empresa; La tabla de correlación multifactorial, muestra una baja correlación.

Una investigación correlacional describe la intensidad de la relación entre dos variables (Mason y Lind, 1995; Salkind, 1998). Indica si dos o más variables tiene algo en común. A partir de los resultados de la correlación realizada en la presente investigación, se observa que no existe una relación común entre las variables correlacionadas. Es solo una, la variable que muestra una correlación negativa significativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A partir de ello, se cuestiona la validez de una evaluación del desempeño que tiene una nula correlación con la batería de test psicométricos. En donde su media no desciende de una calificación de 9, y en donde sus variables dependen del peso que el supervisor le da a cada una de ellas, viéndose influenciados, por errores tales como el efecto halo.

El test utilizado para la medición de habilidades gerenciales MAP, es poco confiable y valido, debido a la poca consistencia y correlación encontrada entre sus variables. Además de considerarse poco eficiente por el tiempo invertido en su aplicación. Revisando su tabla de confiabilidad y validez dejan ver que fue validada con números de aplicaciones bajos, lo que puede considerarse como no representativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	Pag.
CAPÍTULO I : SELECCIÓN DE PERSONAL	1
I.1 ¿QUÉ ES SELECCIÓN DE PERSONAL?	1
I.2 PLANEACIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	2
I.3 MÉTODOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	3
I.3.1 Principios de la selección de personal	4
I.4 PASOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	5
I.4.1 Elaboración del perfil	5
I.4.2 Presolicitud	6
I.4.3 Solicitud	6
I.4.4 Entrevista inicial	7
I.4.5 Evaluación técnica	7
I.4.6 Evaluación psicológica	8
I.4.7 Encuesta socioeconómica	18
I.4.8 Entrevista en la selección	18
CAPÍTULO II : EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
II.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
II.2 ELEMENTOS QUE INVOLUCRA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	23
II.2.1 Estándares del desempeño	23
II.2.2 Mediciones del desempeño	23
II.2.3 Objetividad y subjetividad en las mediciones	23
II.3 METODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
II.4 FUENTES DE ERROR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	27
II.4.1 Efecto halo	27
II.4.2 Parcialidad constante o sistemática	28
II.4.3 Error por ejecución más reciente	28
II.4.4 Error por información insuficiente	29
II.4.5 Error por estimación media	29
II.5 CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS EVALUADORES	29
II.6 CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS SUJETOS EN LA ESTIMACIÓN	30
II.7 ENTRENAMIENTO DE LOS CALIFICADORES	30
II.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS	31
II.8.1 Método en el cesto papeleros	32
II.8.2 Centros de evaluación	33
II.8.3 Evaluación por los supervisores	33
II.8.4 Evaluación por compañeros de trabajo	33
II.8.5 AUTOEVALUACIÓN	34
II.8.6 Combinación de estimaciones	34
II.8.7 Entrevista posterior a la evaluación	35

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Pag.
CAPITULO III: LA EMPRESA PARAESTATAL	39
III.1 SU MISIÓN	39
III.2. SU VISIÓN	39
III.3 SU ORGANIZACIÓN	39
III.4 SU PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL	41
III.4.1. Objetivo	41
III.4.2 Ámbito de aplicación y responsabilidad	41
III.4.3 Descripción del procedimiento	42
III.5 POLITICAS, LINEAMIENTOS E INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45
III.5.1 Políticas	45
III.5.2 Lineamientos generales	46
III.5.3 Instructivo de llenado	48
 CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	 52
IV.1 OBJETIVO	52
IV.3 VARIABLES	52
IV.4 SUJETOS	55
IV.5 TIPO DE ESTUDIO	55
IV.6 DISEÑO	56
IV.7 INSTRUMENTOS Y/O MATERIALES	56
IV.7.1 MAP Evaluación de Efectividad Gerencial	56
IV.7.1.1 Validez	57
IV.7.1.2 Confiabilidad	59
IV.7.2 CPI Inventario de características de personalidad	59
IV.7.2.1 Validez	61
IV.7.2.2 Confiabilidad	61
IV.7.3 Evaluación del desempeño	63
IV.8 PROCEDIMIENTO	63
IV.9 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS	64
 CAPITULO V: RESULTADOS	 66
TABLA 1. Matriz de Correlación Multifactorial	67
TABLA 2. Análisis Factorial	75
TABLA 3. Total de la Varianza Explicada	79
TABLA 4. Matriz de Coeficientes de Regresión	80
TABLA 5. Resumen del Análisis de Regresión.	83
TABLA 6. Tabla ANOVA	83
 CAPITULO VI : DISCUSIÓN DE RESULTADOS	 84
 CAPITULO VII : ALCANCES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	 96
 CAPITULO VIII : CONCLUSIONES	 97
 BIBLIOGRAFÍA	 98

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

SELECCIÓN DE PERSONAL

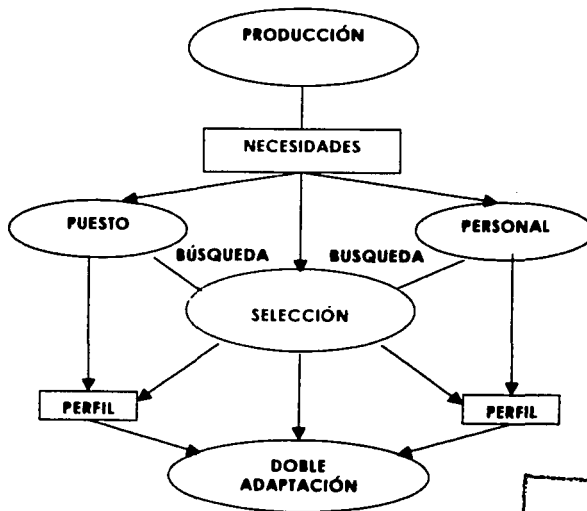
I.1 ¿QUÉ ES SELECCIÓN DE PERSONAL?

A lo largo de nuestra vida, nos encontramos ante la necesidad de tomar una decisión; Se nos presentan situaciones, a veces inesperadas, que demandan una respuesta pronta.

El tomar una decisión implica una elección, una selección de entre varias respuestas que surgen para satisfacer esa demanda. Es la selección de la mejor respuesta la que nos lleva al éxito de una buena toma de decisiones y con ella la satisfacción personal de saber que elegimos lo más adecuado.

La empresa no es la excepción, de hecho el buen funcionamiento de una empresa depende de su buena toma de decisiones. Como empresa estas decisiones, parten de una detección de necesidades y ante ello se inicia una búsqueda, para así tener los recursos y poder "elegir", "seleccionar".

Ramírez (1993), ilustra el proceso gráficamente, de la siguiente manera:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La esencia del proceso de selección es la predicción (Smith y Wakeley, 1977). Cuánto más sepamos de alguien, mejor prediciremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuanto más sepamos de una situación, mejor prediciremos cómo una determinada persona se desempeñaría en ella.

Arias (1973), define selección de personal como: *"La elección 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 el desarrollo de sus habilidades y potenciales 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"*.

Sin embargo ¿qué es adecuado?

Arias (1973), Ramírez (1993), Tyson y York (1989) y Schultz (1991), consideran ciertos aspectos para que exista esta "adecuación":

1. Desempeñar las tareas asignadas a un estándar de ejecución eficiente, tal como lo define la organización contratante.
2. Desarrollar los conocimientos y habilidades en el puesto con el propósito de poder asumir responsabilidades más amplias en el trabajo y administración de otros.
3. La satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto en términos personales e interpersonales y, en consecuencia, trabajar de modo cooperativo y productivo con los compañeros a todos niveles y ocupaciones dentro de la organización.

El pareamiento inapropiado entre individuo y puesto, entre las habilidades y características personales y las necesidades y requisitos del trabajo producen tanto desarmonía como malestar en el ambiente laboral. Y muchas veces son la causa de la insatisfacción, inconformidad o apatía por parte del empleado.

Comenzar por preguntarse y responderse con la mayor precisión posible lo que significa el desempeño eficiente de ese candidato idóneo, y, cómo se puede reconocer y evaluar, es la principal tarea del selector.

1.2 PLANEACIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Antes de comenzar la selección de personal es necesario hacer una planeación previa, a fin de definir un esquema en el cual guiar la selección.

Este esquema debe contener los aspectos necesarios para buscar al candidato adecuado que llegue a desempeñar eficaz y eficientemente dicho trabajo. Werther y Davis (1995) sugieren tres elementos esenciales:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. **La información que brinda el análisis de puesto**, que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
2. **Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo**, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. **Los candidatos**, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda llevar a cabo la selección.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de los solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse en condiciones óptimas.

Hay otros elementos adicionales en el proceso de planeación de la selección de personal, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal al que se tiene que estar sujeto este proceso (Werther y Davis, 1995).

Las siguientes preguntas son consideradas por Arias (1973), como parámetros que delimitan el proceso de la selección de personal:

1. ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados u obreros)
2. ¿Qué requisitos requiere cada puesto para su desempeño eficiente?
3. ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
4. ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
5. ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación con el mercado de trabajo? (zona, competencia, ramo industrial similar)
6. ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
7. ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
8. ¿Se busca el mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

La importancia de la elaboración de dicho esquema ayuda a reducir errores y como tal se espera una selección más eficaz.

1.3 MÉTODOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Después de iniciada la Revolución Industrial en las organizaciones rentables la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos; sin embargo es necesario

recordar que muchos recursos humanos, tales como las habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, por mencionar algunos, no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección de personal que emplee métodos ideales para ello.

Actualmente los métodos de selección de personal tienden a ser menos subjetivos y son más refinados, pues determinan los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten llegar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo (Arias, 1973).

La selección de personal tiene una importancia determinada para cada empresa, importancia que requiere una atención proporcionada y un tratamiento constante con la misma. Desmenuzar o disminuir esta importancia, o aplicar soluciones no consecuentes con su importancia, es errar en la selección de personal.

La tarea primordial del selector en este apartado es determinar los métodos que mejor puedan identificar la potencialidad de los candidatos para satisfacer por completo las condiciones señaladas para un desempeño eficiente (Tyson y York, 1989). Es decir, el grado de predicción que se pueda obtener al momento de seleccionar.

Por tanto, el problema principal al que se enfrentan los selectores al elegir los métodos, es, reducir la incertidumbre inevitable de predicción tanto como sea posible. En términos estadísticos, esto significa que se tiene necesidad de la más alta correlación posible entre el predictor y el criterio para el desempeño eficiente (Tyson y York, 1989).

1.3.1 Principios de la selección de personal

Es importante que al establecer el método de la selección de personal se tomen en cuenta los principios de la selección de personal. Ya que estos guardan custodia y ética de aspectos tocados al momento de seleccionar.

Arias (1973) y Ramírez (1993), consideran 3 principios para la selección de personal:

- 1. Colocación:** Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

- 2. Orientación:** En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el selector se convierta además en un experto de mercados, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución del problema por el cual fue rechazado.
- 3. Ética profesional:** El proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el que no tiene habilidades o para el cual tiene más habilidad de la necesaria; son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato, y que, por tanto, pueden perjudicar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es por eso imprescindible, que el selector tenga plena conciencia de que sus actividades puedan afectar, la vida de otras personas.

1.4 PASOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Existen empresas que han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede identificar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra.

Al operar un sistema de promociones internas, por lo común no es necesario realizar el proceso completo de la selección. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen realizarse los siguientes pasos (Werther y Davis 1995, Schultz, 1993, Grados, 1998 y Arias 1973):

- 1. Elaboración del perfil**
- 2. Presolicitud**
- 3. Solicitud**
- 4. Entrevista inicial**
- 5. Entrevista técnica**
- 6. Evaluación psicológica**
- 7. Encuesta socioeconómica**
- 8. Examen médico**
- 9. Entrevista de selección**

1.4.1 Elaboración del perfil

El psicólogo al recibir la requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Estos datos se refieren

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. Muchos de estos datos están contenidos en el análisis de puestos, y es tarea del psicólogo especificar como se evaluarán. En cada solicitante se valoran la habilidad requerida y los antecedentes, investigados a partir del análisis de puesto y del trabajador. Se fijan puntuaciones o niveles de exclusión (Schultz, 1991).

La estructuración de una batería psicológica debe estar basada en los datos contenidos en este perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, que el puesto requiera. Las características de habilidades, por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, interés, estabilidad emocional, juicio entre otros factores (Grados, 1998).

1.4.2 Presolicitud

Permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Ayuda también a organizar una buena cartera. Los datos que contiene esta presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto (Schultz, 1991).

1.4.3 Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros (Ramírez, 1993, Arias 1996 y Werther y Davis, 1995):

- Datos personales; proporcionan el conocimiento de aspectos específicos de la persona, como el nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso.
- Datos escolares; están relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin: si cursó la primaria, secundaria, preparatoria, profesional; dónde, cuándo, y en que tipo de escuela.
- Experiencia ocupacional; se refiere a la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra; qué tiempo la ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha tenido, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.
- Datos familiares; muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Generales:** son datos que pueden ser útiles a la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma. El diseño de la solicitud estará determinado por la empresa, y puede ser de diversas forma o tamaño.

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

1.4.4 Entrevista inicial

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste (Grados, 1998).

Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo o sueldo. Si en la requisición se piden algunos documentos como: título profesional, carta de pasante, cedula profesional, cartilla, esta es la fase indicada para obtenerlos.

Este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Para la realización de esta entrevista pueden seguirse dos tipos: inestructurada u ordinaria y estructurada o estandarizada. La elección del tipo de entrevista a realizar va a depender de las necesidades de la empresa.

1.4.5 Evaluación técnica

Se refiere a los conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior.

Los candidatos recién egresados a veces carecen de experiencia, no obstante poseen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo dentro del proceso de selección, evalúa tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el área indicada diseña. La integración de esta evaluación corre por cuenta del psicólogo. Esta evaluación, proporciona datos sobre el conocimiento técnico que posee el candidato del puesto a desempeñar; de manera que solo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Grados (1998), subraya la importancia de presentar primero la evaluación técnica antes de la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

1.4.6 Evaluación psicológica

En esta etapa del proceso de selección se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta; como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza; tan solo proporcionan información complementaria a la obtenida en la solicitud, entrevista y evaluación técnica (Smith y Wakeley, 1977).

Un punto muy importante que la evaluación psicométrica debe cumplir, es la confiabilidad y validez de cada uno de sus instrumentos o pruebas a utilizar.

La confiabilidad de una prueba se refiere al grado de fiabilidad, consistencia, estabilidad, de algo que será medido en un futuro, y que ya se ha hecho en un pasado, obteniendo consistencia en los resultados (Salkind, 1998). Mientras que validez es, que tan veraz, exacta, auténtica, genuina y sólida, es la prueba que se está utilizando para medir lo que se quiere medir (Salkind, 1998).

Los tests psicológicos cumplen dos funciones: selección y asignación (Dunnette y Kirchner, 1973); ambas consisten en hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato.

En la selección, lo importante es identificar al que reúna las cualidades necesarias para determinado puesto. El proceso de selección se usa en todos los niveles, siempre que haya una vacante.

En la asignación, se concede prioridad al individuo, por lo tanto el problema consiste en encontrarle el tipo adecuado de trabajo. En el proceso también interviene un orientador vocacional

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo. Hay pruebas que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, pero no resultan necesariamente adecuadas para otras (Arias, 1973).

Para Grados (1998), Arias (1973), Werther y Davis (1995) Ramírez (1993) y Schultz (1991), esta es la etapa más importante del proceso de selección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La aplicación de estas pruebas se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Nivel de aplicación
Características del perfil
Tiempo de aplicación
Costo

Se debe tener en cuenta el nivel del puesto a evaluar. Los tres niveles importantes en el proceso son:

- 1. Nivel obrero u operativo**
- 2. Nivel medio o de mandos intermedios**
- 3. Nivel ejecutivo o gerencial**

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

A. Inteligencia: La inteligencia es la capacidad del pensamiento o capacidad mental, que a partir de datos elementales resuelve problemas y produce ideas (Ramírez, 1993). Según los aspectos que consideremos, tendremos una inteligencia numérica o de capacidad matemática; una inteligencia verbal o afectiva y una inteligencia espacial o mecánica.

Factores como la percepción, el razonamiento de datos percibidos a través de un poder sintético o analítico, la memorización, la fluidez mental con capacidad de ideas y expresión y, el sentido común con potencial de adaptación, son elementos que conforman y configuran la inteligencia en toda su extensión, y la medida de esta es el coeficiente de inteligencia (Olea, 1969; Grados, 1998).

Dunnette y Kirchner (1973) confirman que la medición de la inteligencia a pesar de ser un factor muy importante para la selección, es necesario antes de tomar una decisión de selección, contar con la medición de otros factores, tales como los intereses, vocaciones y características de personalidad.

B. Habilidad: Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto. Estas pruebas están diseñadas para predecir el potencial latente a fin de cumplir con los requisitos del puesto, las cuales se pueden desarrollar a través de la capacitación y experiencia hasta alcanzar los estándares requeridos (Tyson, 1989).

A continuación se describirá la prueba de habilidad que se aplica en la empresa en donde se realiza la presente investigación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MAP Evaluación de efectividad gerencial, es una prueba que evalúa habilidades gerenciales, aplicada a nivel gerencial y/o ejecutivo.

La prueba consiste en un video cassette, que contiene una simulación de trabajo en una empresa; se encuentra dividida en trece episodios, y cada uno evalúan los diferentes factores gerenciales, divididos en 4 componentes.

Conforme se observa el video cassette, la persona va seleccionando sus respuestas en una hoja de respuesta, puede escoger de entre 4 respuestas y puede dar más de una respuesta.

Los 4 componentes se conforman como a continuación se describe:

I COMPONENTE ADMINISTRATIVO

1. Manejo del tiempo y priorización: La habilidad de manejar el tiempo de manera efectiva (el propio y el de los demás) depende de la habilidad para determinar los objetivos y negociar prioridades, presupuestar el tiempo adecuado a la relativa importancia de esas prioridades, y ejercitar autodisciplina y control de otros quienes pudieran interrumpir el alcanzar dichos objetivos.

Más específicamente, el manejo del tiempo se basa en la capacidad y habilidad en cada uno de los siguientes aspectos:

1. Priorizar actividades y establecer un tiempo a cada una acorde a los objetivos, tanto organizacionales como personales;
2. Mantener un inventario de tiempo satisfactorio, el cual se ajuste al cambio de objetivos y a las actividades que pudieran anticiparse (prolongándose o acortándose);
3. Controlar interrupciones a través de modular las conductas de terceros cuyas prioridades no sean las propias;
4. Respetar el tiempo y prioridades de otros, negociando los tiempos como sea necesario;
5. Realizando actividades basadas en el costo que implica el tiempo de otras personas.

La habilidad para el manejo del tiempo debe ser considerada como una actitud así como una serie de destrezas y conocimientos. Los gerentes son contratados para que lleven a cabo objetivos, y no para que estos sean llevados a cabo en un tiempo estimado. La actitud debe ser aquella que no permita que nada interfiera entre ellos y los objetivos que han sido establecidos como meta. Esto requiere autodisciplina y sensibilidad en el manejo de otras personas.

2. Establecimiento de metas y objetivo: Es responsabilidad de todo gerente el visualizar la apropiada utilización de recursos (humanos, materiales, financieros) así como alcanzar las metas y objetivos. Por lo tanto el proceso administrativo comienza y termina con el análisis y reestablecimiento de los objetivos que deben ser alcanzados.

La efectividad al llevar a cabo esta responsabilidad depende de la capacidad y habilidad en cada una de las siguientes habilidades:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Identificar y describir las actividades asociadas con cada uno de los pasos del ciclo administrativo;
2. Distinguir entre los deseos, actividades, metas y objetivos y reconocer cuándo utilizar cada una de ellas;
3. Reconocer y reducir barreras al proceso de establecimiento de objetivos, tanto a nivel personal como organizacional;
4. Creando o editando metas y objetivos con el propósito de tener un mejor criterio al establecer efectivamente los objetivos;
5. Utilizando el establecimiento de objetivos como un proceso de motivación, incrementando el compromiso, y desarrollo de los empleados a todos los niveles.

3. Planeación y programación del trabajo: Algunos trabajos son rutinarios y repetitivos por naturaleza. Algunos otros trabajos son desempeñados en base a proyectos. En ambos tipos de responsabilidades, los gerentes deben planear, programar y controlar el trabajo de los cuales ellos y su personal son responsables. Este factor incluye actividades tales como:

1. Establecer puntos de control y monitoreo para evaluar los avances;
2. Especificar actividades que conduzcan al logro de los objetivos;
3. Utilizar formatos apropiados, sistemas y procedimientos para ahorrar tiempo;
4. Seleccionar y administrar recursos apropiados a las tareas;
5. Utilizar métodos para eliminar, simplificar y combinar el trabajo
6. Analizar tareas complejas y descomponerlas en unidades más administrables;
7. Incremento de la productividad;
8. Utilizar técnicas apropiadas para programar proyectos y actividades.

II COMPONENTE DE COMUNICACIÓN

1. Escuchar y organizar: El escuchar se refiere a la habilidad para comprender, organizar y analizar lo que oye para decidir qué pensar y responder a los mensajes. La calidad de información que recibimos como base para la toma de decisiones está directamente relacionada con nuestra habilidad para escuchar los hechos y sentimientos de los demás.

Más específicamente este factor incluye su actividad en cada una de sus siguientes actividades:

1. Identificar y probar interferencias y supuestos que hacemos;
2. Superar barreras para escuchar de manera efectiva (semántica, psicológica o física);
3. Resumir y reorganizar los mensajes;
4. Retener juicios que pudieran sesgar la respuesta a los mensajes.

2. Proporcionando información clara: En promedio, los ejecutivos intervienen entre el 30 y el 40% del día en proporcionar información a otros. Ninguna otra

actividad es más importante que nuestra destreza para influenciar los pensamientos y acciones de los demás.

Este factor incluye habilidades en cada una de las siguientes actividades:

1. Evaluar una situación, determinando los objetivos y proporcionando la información que más se adecue a la obtención del objetivo;
2. Establecer y proporcionar mensajes convincentes, claros, concisos, completos y bien organizados;
3. Reconocer y superar las barreras físicas, psicológicas y semánticas en nuestras interacciones con los demás;
4. Mantener el propósito de la comunicación, evitando disgregaciones o irrelevancias;
5. Determinar cómo utilizar la persuasión de manera efectiva, ejerciendo influencia cuando sea apropiada;
6. Manteniendo un clima de mutua confianza y beneficio.

3. Obteniendo información específica: Hoy día recibimos la mayor parte de la información de segunda mano, a través de otros, más que de la observación directa. Por lo tanto la calidad de las decisiones que tomamos, los objetivos que establecemos y las acciones que implementamos podrán ser tan buenas como la información que obtengamos de los demás.

De hecho la habilidad para administrar efectivamente depende de la capacidad para utilizar preguntas, indagaciones y técnicas de entrevista de manera que se minimicen los filtros o ediciones que son llevadas a cabo cuando la información es transmitida de persona a persona. Este factor depende de las siguientes habilidades:

1. Identificar las fuerzas en el trabajo que pueden sesgar la información que queremos;
2. Utilizar cuestionarios directivos y no directivos de manera efectiva;
3. Emplear la técnica mayéutica al cuestionar;
4. Indagar cuándo se oculta la información;
5. reconocer significados tanto a niveles manifiestos como latentes;
6. Utilizar preguntas secuenciales para generar conductas deductivamente;
7. Asegurar la comprensión para obtener acuerdos.

III COMPONENTE DE SUPERVISIÓN

1. Entrenando y delegando: los gerentes que tienen la responsabilidad de supervisar a otros se enfrentan con que su propia efectividad es determinada por la efectividad de su gente y la calidad del equipo que han constituido. Los entrenadores son evaluados por el desempeño de sus jugadores. No obstante la habilidad para desarrollar gente es crítica al ser un supervisor efectivo. Este factor incluye las siguientes habilidades y destrezas:

1. Seleccionar las personas adecuadas para los puestos y los puestos adecuados para las personas;

2. Obtener acuerdos con los recursos, planes de acción, programas y resultados esperados;
3. Mantener un balance adecuado entre lo que usted dice y muestra, con lo que los empleados hacen;
4. Transferir autoridad o responsabilidad a los empleados;
5. reforzar un mejor desempeño en el puesto (retroinformando): elogiando y criticando);
6. Establecer las diferencias entre la conducta actual y la esperada;
7. Proporcionar recompensas adecuadas (reconocimientos, responsabilidades, etc.)

2. Evaluando el desempeño de la gente: La habilidad para planear y llevar a cabo una evaluación constructiva de desempeño involucra tanto la evaluación del desempeño pasado, acuerdo con futuras expectativas y un plan de desarrollo para que estas expectativas puedan ser alcanzadas, estos son los principales elementos al evaluar el desempeño del personal. Aunque el proceso formal puede ocurrir tan sólo una o dos veces por año, la mayoría de los gerentes reconocen que su personal necesita ser retroinformado de manera adecuada. Este factor incluye las siguientes habilidades:

1. preparando a ambas partes para la revisión del desempeño;
2. Enfocándose en el desempeño y no en aspectos de personalidad o actitud;
3. Apoyando fuerzas y corrigiendo debilidades de manera positiva;
4. Negociando efectivamente con todas las partes de una revisión de desempeño;
5. Proporcionando a los subordinados la oportunidad para evaluar su propio desempeño;
6. Desarrollando un plan específico que establezca responsabilidades para ambas partes en los meses subsecuentes.

3. Conigiendo y aconsejando: Uno de los aspectos menos agradables en la labor gerencial es la de corregir a un empleado cuyo desempeño ha caído en patrones de conducta inaceptables. El propósito de aconsejar y corregir es el de reestablecer el desempeño del empleado dentro de las normas y estándares aceptados sin que se pierda una base de respeto o confianza por cualquiera de las partes. El propósito no es ceder ni el de demostrar quién es el jefe, o el de castigar o el de dar al empleado una lección. Al corregir y aconsejar efectivamente, un gerente debe demostrar habilidad en las siguientes actividades:

1. Descubrir en términos medibles y observables la conducta deseada, la conducta actual y la naturaleza de la diferencia o desviación;
2. Discutir con el empleado la desviación de manera constructiva;
3. Establecer las consecuencias de cualquier futura conducta inaceptable;
4. Obtener por parte del empleado la aceptación de su responsabilidad al corregir dicha desviación en un tiempo establecido;

5. Reforzar al empleado cuando ha demostrado mejoría en su desempeño (o tomando acciones apropiadas en caso de no ocurrir mejora)

IV COMPONENTE COGNITIVO

1. Identificación y solución de problemas: Este factor se refiere a la habilidad para identificar obstáculos que impidan alcanzar las metas y objetivos, y aplicar una serie de procedimientos sistemáticos para eliminar o reducir las causas (raíz de los problemas). Habilidad de análisis e intuición son cualidades importantes para la solución de los problemas.

De manera más específica, el factor de solución de problemas se refiere a la habilidad y destreza en cada una de las siguientes actividades:

1. Identificar obstáculos o problemas que impidan el obtener las metas;
2. Distinguir entre los síntomas y problemas;
3. Recopilar y ponderar evidencias referentes a las causas;
4. Ubicando la raíz de los problemas o sus causas;
5. Implementando los cursos de acción más apropiados.

2. Toma de decisiones y ponderación de riesgos: Este factor tiene que ver con la habilidad en las siguientes áreas:

1. Establecer las metas y objetivos que resultarán de una decisión;
2. Explorando todas las posibles opciones apropiadas;
3. Identificando los límites deseables y riesgos que puedan ser considerados;
4. Estableciendo pasos y diseñando una matriz de decisión;
5. Evaluando riesgos y seleccionando la mejor opción.

3. Pensamiento claro y analítico: Como gerentes, constantemente se interpretan situaciones e información. La mayoría de estas, se nos presentan en forma de datos los cuáles debemos interpretar antes de decidir que acción tomar. Nuestra habilidad para interpretar la lógica y pensar claramente es crítica si nosotros operamos con la suficiente base de datos y evitamos falsas premisas. Los gerentes que muestran un alto desempeño en este factor evidencian habilidades en las siguientes actividades:

1. Reconocimiento de las funciones analíticas y sensibles;
2. Identificando las premisas válidas y estableciendo conclusiones lógicas para ellas;
3. Separando los hechos de las inferencias y suposiciones;
4. Utilizando la lógica inductiva y deductiva de manera efectiva;
5. Reconociendo falacias, falsas premisas y generalizaciones basadas en evidencia parcial.

Estos son los cuatro componentes en los que la prueba califica el potencial actual de la persona.

Las calificaciones obtenidas se expresan en término de percentiles en una gráfica tabulada de la siguiente manera:

Área de excelencia	del percentil 86 al percentil 100
Área sobresaliente	del percentil 71 al percentil 85
Área promedio	del percentil 51 al percentil 70
Área regular	del percentil 31 al percentil 50
Área deficiente	del percentil 16 al percentil 30
Área marginal	del percentil 0 al percentil 10

La prueba proporciona los resultados de la evaluación en forma gráfica, resultados del perfil puesto-persona, grado obtenido del desarrollo de competencias gerenciales, evaluación específica por áreas, estilo de liderazgo, comunicación y personalidad, y conclusiones.

A través del reporte proporcionado se observa detalladamente el resultado del empleado o candidato evaluado. Y en base a ello se puede tomar una decisión de selección objetiva.

Lo más importante de estas evaluaciones es lo afirmado por Tyson (1989): *"la predicción del potencial latente a fin de cumplir con los requisitos del puesto"*.

C. Personalidad: Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; algunos de estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social. Son muy utilizados en orientación profesional y en la selección de personas que han de desempeñar puestos de responsabilidad (Olea, 1969; Grados, 1998).

La confiabilidad de los tests es algo que preocupa tanto a los seleccionados como a los individuos que se someten a ellos. Algo de lo que sucede muy a menudo es que se miden una serie de factores aislados, que muchas veces no son los adecuados para los fines perseguidos (Ramírez, 1993). Y luego no se integran los resultados en forma adecuada para dar una visión correcta del individuo.

De ahí la importancia de la elaboración del perfil, en base al análisis de puestos.

La eficiencia de una persona es consecuencia, finalmente, de las circunstancias de la empresa y de su jefe. Ya que estos encausan la conducta de sus empleados.

A continuación se describirá la prueba de personalidad que se aplica en la empresa en donde se realiza la presente investigación:

CPI Inventario de características de personalidad, se ha diseñado principalmente para utilizarse con sujetos "normales" (sin trastornos psiquiátricos). Sus escalas se dirigen principalmente a medir las características de personalidad que son importantes para la vida social y la interacción social.

Este inventario incluye 4 grupos en los que se distribuyen los diferentes factores de personalidad. Cada escala pretende cubrir una faceta importante de la psicología interpersonal y el conjunto total de dieciocho pretende proporcionar un análisis completo de un individuo desde el punto de vista de esta interacción social.

GRUPO I MEDICIONES DE ACTITUD, ASCENDENCIA, SEGURIDAD EN SI MISMO Y ADECUACIÓN INTERPERSONAL

1. Do Dominancia: valora factores de capacidad para dirigir, de dominio, persistencia e iniciativa social.

2. Cc Capacidad de categoría: Sirve como índice de la capacidad del individuo para tener categoría.

3. Sd Sociabilidad: Identifica a las personas de temperamento sociable, participativo y decidido.

4. Ps Presencia Social: valora factores como equilibrio, la espontaneidad y la confianza en sí mismos en la interacción personal y social.

5. Aa Autoaceptación: Valora factores como el sentido de la valía personal, la autoaceptación y la capacidad para pensar y actuar independientemente.

6. Sb Sentido de bienestar: Identifica a las personas que minimizan sus quejas y preocupaciones, y que están relativamente libres de dudas sobre sí mismas y de desilusiones.

GRUPO II MEDICIONES DE SOCIALIZACIÓN, MADUREZ, RESPONSABILIDAD Y ESTRUCTURACIÓN INTRAPERSONAL DE LOS VALORES

1. Re Responsabilidad: Identifica a las personas que tienen una disposición y un temperamento de consciencia, responsabilidad y confiabilidad.

2. Sn Socialización: Identifica el grado de madurez, integridad y rectitud social que ha alcanzado una persona.

3. Ac Autocontrol: Valora el grado y la adecuación del control y el orden sobre sí mismo, así como de la libertad, la impulsividad y el egocentrismo.

4. To Tolerancia: Identifica a las personas que tienen creencias y actitudes sociales permisivas, acogedoras y no críticas.

5. Bi Buena impresión: Identifica a las personas que son capaces de crear una impresión favorable y que se preocupan por la forma en que los demás reaccionen ante ellos.

6. Co Comunalidad: Indica el grado en que las reacciones y respuestas de una persona corresponden al patrón "común" establecido.

GRUPO III MEDICIONES DEL POTENCIAL PARA EL LOGRO Y LA EFICIENCIA INTELCTUAL

1. Lc Logro conformidad: Identifica los factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco dentro del cual la conformidad sea un comportamiento positivo.

2. Li Logro Independencia: Identifica los factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco dentro del cual la autonomía y la independencia sean comportamientos positivos.

3. El Eficiencia Intelectual: Identifica el grado de eficacia personal e intelectual que ha alcanzado la persona.

Este último grupo no es utilizado por la empresa para efectos de selección y/o calificación.

GRUPO IV MEDICIONES DE MODOS INTELCTUALES Y DE LOS INTERESES

1. Sp Sentido psicológico: Mide el grado de interés y respuestas de una persona ante las necesidades, motivaciones y experiencias internas de los demás.

2. Fx Flexibilidad: Indica el grado de flexibilidad y adaptabilidad de una persona en su pensamiento y comportamiento social.

3. Fe Feminidad: Valora la masculinidad o feminidad de los intereses.

Este inventario consta de un cuademillo de aplicación y una hoja de respuestas. Una vez obtenidas todas las respuestas se procede a calificar dicha prueba. Su calificación consiste en colocar cada una de las plantillas que representan cada uno de los factores. Este puntaje se grafica; se toma el perfil con las normas correspondientes.

1.4.7 Encuesta socioeconómica

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es importante conocer el nivel socioeconómico, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo (Tyson, 1989).

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, a través de despachos especializados en ello.

A veces se realiza por teléfono, o a través de encuestas por correo.

Esta encuesta se hace con el fin de observar dónde y en qué condiciones habita el candidato; por ejemplo: si es casa propia o alquilada, qué tipo de construcción es, si cuenta con servicios de agua o luz, tipo de mobiliario y en qué condiciones se encuentra este, higiene, con quienes vive, quiénes integran su núcleo familiar, cuántas personas dependen económicamente de él, y las condiciones en que se realiza la entrevista.

En algunas ocasiones se pueden tomar fotografías para ilustrar el estado en que habita la persona.

Dentro de este apartado suelen hacerse también investigaciones de referencias ocupacionales, con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir ordenes. Además se hace una investigación de antecedentes penales y de cartas de recomendación, si fueron solicitadas.

1.4.8 Entrevista en la selección

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Arias, 1976; Benjamin, 1980; Morthan y Cogger, 1975; Sullivan, 1977; Dando, 1975; citados en Grados, 1998)

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; esta información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada.

Sirve para evaluar el grado de probabilidad para que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir. La información acerca de dichas características particulares es proporcionada por el departamento requisitante y, aunque no son esenciales al puesto vacante, si serán determinantes en cuanto al desempeño del titular.

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica en la misma.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante (Chiavenato, 1994).

Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada provoca tensión y la actitud del entrevistado será negativa. Lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando (Arias, 1996).

La entrevista posee ciertas fases:

1. Rapport: que significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante; un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía o las interrupciones. En esta entrevista puede ayudar el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones o el horario. El propósito es "romper el hielo". Ayudan más las actitudes que las palabras para este punto.

2. Cima: Se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha, y a través de ella van a explorarse las siguientes áreas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a. Historia laboral: se pretende conocer el progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, es decir, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

b. Historia educativa: Se pretende conocer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, relaciones con la autoridad, relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

c. Historia personal: La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Se explora también el estado de salud del individuo, como uno de los indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad.

d. Tiempo libre: se busca obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

e. Proyectos a corto y largo plazo: Se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas.

3. Cierre: Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los aspectos antes mencionados (Grados, 1998).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una evaluación frecuente, interrumpida e imparcial por una empresa respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no sólo para el desarrollo de la empresa, sino también para el de sus integrantes. Toda empresa necesita saber quiénes son los más destacados, quiénes requieren más adiestramiento y quiénes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma.

A todos los niveles, el departamento de personal toma decisiones diarias sobre producción, retención o despido de empleados; estas decisiones se fundan primordialmente en el mérito o la capacidad. Es preciso valorar de alguna manera la calidad del rendimiento o desempeño que realizan; las evaluaciones serán más objetivas y más útiles, si se basan en criterios objetivos y sistemáticos. Y éstos comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo para ejecutar bien la tarea.

En la carrera de todo empleado, su desempeño será vigilado y evaluado de modo periódico; su sueldo, rango y responsabilidad dependerán de cómo cumpla con los criterios del rendimiento (Dunnette, 1973).

La evaluación no solo se practica en el ámbito empresarial, nos acompaña a lo largo de nuestra vida; un ejemplo de ello es nuestra formación académica. Por ejemplo, los exámenes escolares, los ensayos, practicas e informes especiales, son métodos de evaluación utilizados por las instituciones educativas. En principio, se parecen a los que se aplican en el sector laboral; es decir, son métodos que permiten calibrar la calidad de trabajo. Y en la industria sus resultados repercuten mucho en el futuro profesional del individuo: de ellos depende que lo asciendan al siguiente nivel jerárquico o que se gradúe (Arias, 1975).

Aunque uno no se someta a exámenes formales a lo largo de la carrera profesional, las evaluaciones del desempeño en la industria son difíciles e importantes. El hecho de que lo hayan juzgado apto o inapto para un ascenso o aumento de sueldo influye directamente en sus ingresos y nivel de vida, lo mismo que en su autoestima, seguridad emocional y satisfacción general.

En cierto modo nunca deja de someterse a tests de uno a otro tipo. Una vez que haya sido aprobado según los criterios de la selección de la empresa y lo hayan aceptado, no dejará de seguir efectuando tests aunque de forma diferente.

Conviene recordar que la evaluación del desempeño es útil tanto para el empleado como para la corporación. Del mismo modo que los exámenes escolares indican el aprovechamiento de los estudiantes y los puntos en que necesita mejorar, también el programa de evaluación permite al empleado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

medir el ritmo de su desarrollo en el trabajo. La evaluación detectará las cualidades y deficiencias, por lo cual el uso correcto de esta información facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar la tarea.

Werther y Davis (1995), consideran a las evaluaciones del desempeño, lo mismo que los test psicológicos y otros instrumentos de selección como herramientas que ayudan a encontrar el tipo adecuado de trabajo y a cumplirlo en forma satisfactoria.

De ahí la importancia de conocer los principios y los procedimientos de la evaluación.

Por lo demás, los métodos a que recurre la empresa han de ser lo más objetivos y sistemáticos posible: tareas mismas que le corresponden al psicólogo en el departamento de personal.

II.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto (Grados, Beutelspacher y castro, 1997)

Para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, así como prácticos y confiables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez.

La evaluación es práctica cuando se realiza entre evaluado y evaluador, ya que permite la retroalimentación directa de lo sucedido, de las limitaciones y los alcances obtenidos en un cierto periodo.

Schultz (1991), Davis (1983), Cummings y Schwab (1994), consideran que la evaluación del desempeño cubre ciertas necesidades tales como:

1. Distribuye recursos en un ambiente dinámico.
2. Recompensa a los empleados.
3. Proporciona a los empleados retroalimentación sobre su trabajo; lo que puede ocasionar que estos se motiven y mejoren su desempeño.
4. Mantiene relaciones adecuadas y justas en el interior de los grupos.
5. Proporciona dirección y capacitación a los empleados.
6. Cumple las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.

La evaluación del desempeño procura satisfacer necesidades bilaterales, por una parte a la empresa y por la otra al empleado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.2 ELEMENTOS QUE INVOLUCRA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

II.2.1 Estándares del desempeño

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser más efectivos, deben guardar estrecha relación con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse aisladamente, por el contrario, se desprenden de forma directa del análisis de puestos (Grados, Beutelspacher y Castro, 1997).

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos; cuando se carece de esta información, o no es procedente por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato (Schultz, 1991).

II.2.2 Mediciones del desempeño

La evaluación del desempeño necesita contar con sistemas de calificación de cada labor. Para que las mediciones sean útiles deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño (Tyson, 1989).

Una forma de hacer mediciones a partir de la observación, Grados, Beutelspacher y Castro (1997), afirman que las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.

La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona; y la observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos (como un cuestionario).

II.2.3 Objetividad y subjetividad en las mediciones

Las mediciones objetivas del desempeño, son aquellas que resultan verificables por otras personas. Tienden a ser de índole cuantitativa; y se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, cantidad vendida, entre otros.

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.3 METODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se dispone de diversos métodos para medir el rendimiento; en general, la que se escoge depende del tipo de trabajo. Y la medida empleada para juzgar el rendimiento atiene a la índole y complejidad del trabajo (Schultz, 1991).

A continuación se describirán a manera de cuadro sinóptico, los diferentes métodos de la evaluación del desempeño, con sus ventajas y desventajas:

MÉTODO	APLICACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Alineamiento	Se determinan cada una de las características a evaluar. Se enlista por orden a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está calificando, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada rasgo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es simple de explicar. 2. Permiten al calificador clasificar números grandes de personas sin dificultades. 3. El calificador se ve obligado a hacer comparaciones de hombre a hombre. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando se evalúan las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación
2. Comparación pareada	Es similar al anterior. La diferencia está en que antes de realizar el listado se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro. Hasta que se ha comparado cada uno de los elementos que integran su área de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciona valores que pueden considerarse representativos en el orden de clasificación de la capacidad del trabajador. 2. Destaca las diferencias que existen entre las capacidades de los trabajadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No es útil cuando el número de trabajadores que debe calificarse es amplio. 2. Está sensible al efecto de halo. 3. No es útil al retroalimentar al empleado

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

3. Distribución forzada	Clasifica al empleado a partir de una distribución de estimaciones fijadas de antemano. El evaluador los clasifica en ciertas proporciones. Este método se basa en el principio de la curva normal de Gauss.	1. Pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados. 2. Fácil de aplicar.	1. Para que resulte práctica la aplicación de este sistema se debe contar con un grupo numeroso de empleados. 2. Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.
4. Sistema de escalas	El empleado es evaluado en relación con una escala que posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad. Uno de los extremos corresponde al grado mínimo de la cualidad que se está evaluando, y el otro extremo, el grado máximo. A través de una marca se indica el grado al que corresponde el desempeño del trabajador.	1. Es de fácil comprensión y evaluación simple. 2. Permite observar las características del desempeño más destacados de la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas. 3. Su calificación es fácil.	1. No permite flexibilidad al evaluador. 2. Es inherente al efecto halo. 3. Los resultados de las evaluaciones se vuelven rutinarios.
5. Sistema de listas verificables	Se enlistan una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evite el dolo o preferencia por parte de los calificadores.	1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales. 2. Fácil aplicación.	1. Su elaboración es compleja. 2. Es un método comparativo y discriminativo, más que evaluativo. 3. El establecimiento del cuestionario implica un sustento teórico basado en el perfil de puesto y del empleado.

<p>6. Incidentes críticos</p>	<p>Se utiliza para medir la actuación del empleado basándose en los incidentes críticos, por medio de registros de su conducta en un tiempo determinado.</p>	<p>1. Se basa en conductas reales en el trabajo. 2. Los evaluadores no se ven forzados a emitir juicios.</p>	<p>1. Es compleja la determinación de los incidentes. Podría llegar a ser tediosa. 2. Es difícil determinar cuantos incidentes se van a tomar en cuenta para que sea una verdadera evaluación.</p>
<p>7. Método de verificación de campo</p>	<p>Un representante del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los superiores a cada empleado.</p>	<p>1. Permite mayor confiabilidad.</p>	<p>1. Resulta costoso y poco práctico.</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

II.4 FUENTES DE ERROR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Por perfeccionada que esté esta técnica, es todavía un procedimiento subjetivo. Aunque se ejerce un riguroso control sobre los métodos de estimación o clasificación, en el proceso intervienen los juicios, estimaciones o apreciaciones del hombre. Esto significa que la evaluación reflejará muchas veces, las debilidades y prejuicios no solo personales sino incluso los sociales.

Todos juzgamos a la gente y las cosas conforme a nuestros propios temores o preferencias. En la apreciación de una persona repercuten la religión de la otra, su raza, su modo de vestir, su físico e incluso sus aspectos y capacidades más objetivas.

Schultz (1994), afirma que los calificadores difieren en una característica conocida con el nombre de diferenciación social, es decir, la dificultad de emitir juicios discriminatorios. Los que la poseen en bajo grado no realizan bien una tarea como la evaluación del desempeño laboral, ya que piensan que las personas son más uniformes de lo que en realidad son; de ahí que tiendan a dar calificaciones semejantes. En cambio, los que destacan en esta distinción perciben mucho mejor los grados de diferencia de la gente y, en consecuencia, suelen dar una gama más amplia de calificaciones.

Grados, Beutelspacher, Castro (1997), Cummings y Schwab (1994), consideran algunas otras fuentes de error que pueden desvirtuar la evaluación del rendimiento son: efecto halo, tendenciosidad constante, error del rendimiento más reciente, error por información insuficiente y error por estimación media.

II.4.1 Efecto halo

Es la tendencia a juzgar todos los aspectos del comportamiento con base en un solo atributo o rasgo. Si alguien nos parece muy simpático, amistoso o simpático, procedemos a evaluarlo de modo más positivo en el resto de las características de personalidad.

Si un supervisor se da cuenta de que un empleado sobresale en un factor de la escala estimativa, estará tentado a darle buenas calificaciones en los demás. El efecto deformador ocurre sobretodo cuando se da una puntuación alta en uno o dos rasgos y los restantes son difíciles de observar o definir, cuando se conoce poco o se refiere a rasgos vagos o ambiguos de la personalidad.

Un método de controlar el efecto halo (Schultz, 1994) consiste en hacer que varios jueces hagan la evaluación, pues se supone que sus preferencias y prejuicios se cancelarán mutuamente. Este método se aplica solo cuando los jueces tienen experiencia y oportunidad de observar al empleado que va a ser evaluado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otra manera de contrarrestar el efecto de halo es hacer que los supervisores califiquen por separado a todos los subordinados en un rasgo o característica en vez de calificarlos simultáneamente en todos los rasgos (Davis, 1983). Cuando los empleados son comparados en una sola característica, existen menos probabilidades de que la calificación dada a un rasgo influya en la que se concede a otro.

II.4.2 Parcialidad constante o sistemática

Esta fuente de error tiene su origen en las normas y criterios que se valen los calificadores. Hay supervisores que exigen más a sus subordinados. Un fenómeno análogo se da en la universidad: algunos profesores tienen fama de ser generosos en sus calificaciones otros, de ser muy rigurosos. La parcialidad sistemática significa que la calificación máxima otorgada por un supervisor no siempre corresponde a la del otro supervisor.

Chiavenato (1994), considera que una de las estrategias que permite corregir este error consiste en pedir a los supervisores repartir sus estimaciones conforme a la curva normal de distribución. Ello crea algún otro problema pues algunos empleados recibirán injustamente calificaciones bajas.

El método perjudica a un grupo de empleados destacados que laboran en la misma unidad y que, en consecuencia son evaluados juntos. De modo similar, en una aula donde todo el grupo alcance éxito en un examen, la imposición de la distribución (calificar sobre una curva) hace que algunos alumnos reciban calificaciones menores de las que merecen por su capacidad.

II.4.3 Error por ejecución más reciente

La evaluación del desempeño suele practicarse periódicamente, cada 6 o 12 meses. Por tanto, es natural que la estimación se base en la conducta más reciente del empleado, sin atender el poder recordar su eficiencia en el lapso transcurrido desde la última evaluación.

Desde luego se recuerda mejor lo sucedido hace poco, pero la conducta más reciente a veces es diferente o está distorsionada por factores ajenos a la situación. Por ejemplo, a causa de problemas conyugales o de salud un trabajador puede empezar a fallar en su puesto pocas semanas antes de la evaluación.

También puede suceder, que al saber que van a evaluarlo, mejora mucho su desempeño poco antes que den una opinión sobre él. En uno y otro caso, el rendimiento no caracteriza su eficiencia global y, por lo mismo, produce unas estimaciones demasiado altas y bajas que no corresponden a la realidad.

Una manera de reducir el problema (Cummings y Schwab, 1994) es establecer valoraciones más frecuentes. Al cortar el intervalo entre ellas, disminuirá la tendencia a olvidar la conducta típica del empleado. También ha resultado útil informar a los supervisores sobre la posibilidad de error por la ejecución más reciente (Davis, 1983).

II.4.4 Error por información insuficiente

Cuando llega el momento de efectuar la evaluación del desempeño, el supervisor tiene la obligación de dar un juicio sobre sus subordinados sin importar si los conoce bastante bien y puede ser objetivo: Se ven obligados a cumplir con esta tarea, pues si admiten ante sus supervisores que no conocen a sus empleados los tacharán de ineficientes.

Las evaluaciones así obtenidas carecen de valor para la empresa, ya que no reflejan con exactitud las capacidades ni características del personal. Más aún, se pueden perjudicar a los empleados al presentarles una imagen falsa de su rendimiento y personalidad.

La mejor solución de este problema radica en implantar un programa educativo que enseñe a los supervisores la utilidad de las evaluaciones, el daño que causan las estimaciones hechas sin suficientes datos, el derecho a darse una opinión sobre aquellos empleados a quienes no conozcan bien y la seguridad de que su negativa no será objeto de represalias (Schultz, 1994).

II.4.5 Error por estimación media

Algunas personas, al verse ante la necesidad de juzgar a otros, se muestran renuentes a conceder puntuaciones demasiado altas o bajas. De ello resulta la tendencia a asignar estimaciones medias a todo el personal. Cuando se examinan las de un reducido número de empleados, no es raro encontrarlas agrupadas a la mitad de la escala, con uno o dos puntos entre ellas.

Así pues la gama de habilidades no es muy amplia y las puntuaciones se acumulan tanto, que resulta difícil distinguir a los empleados eficientes e ineficientes.

Este error de evaluación no refleja la amplitud de diferencias del personal; de ahí que no suministre información útil a la empresa ni al empleado.

II.5 CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS EVALUADORES

Las diferencias individuales de los calificadores afectan las evaluaciones que dan a los subordinados. Hay diferencias individuales en las fuentes de error que se han mencionado. Algunos supervisores son más generosos o se

concentran sólo en el rendimiento más reciente; otros se dejan guiar por el efecto de halo.

Además las características personales de los calificadores influyen en sus estimaciones.

En un estudio (Schultz, 1994), se demostró que los supervisores de raza negra o blanca suelen dar calificaciones más altas a los de su mismo color.

También la edad es una variable que influye en la evaluación: los supervisores de mayor edad son más generosos que los jóvenes.

Al parecer la escolaridad del calificador no repercute en la calificación, mientras que la seguridad en sí mismo y el grado de ansiedad no son muy importantes.

Los supervisores con poca seguridad en sí mismos son menos tolerantes. Los que sufren intensa ansiedad suelen conceder puntuaciones más extremas (demasiado altas o muy bajas) que aquellos que tienen poca ansiedad.

II.6 CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS SUJETOS EN LA ESTIMACIÓN

No es extraño que las estimaciones reciban la influencia de las diferencias individuales de los empleados.

Las características estudiadas más a menudo por los psicólogos industriales son el sexo y la raza (Werther y Davis, 1995). En el caso de las empleadas, (Smith y Wakely, 1997) el primer factor guarda íntima relación con el estereotipo sexual del puesto. Las mujeres que desempeñan puestos considerados "masculinos" por los supervisores reciben calificaciones inferiores a las de los varones. Respecto a la raza, ya se mencionó, la tendencia de los supervisores a conceder evaluaciones más altas a las de las personas de su misma raza.

No se han observado diferencias notables en las calificaciones atribuibles a la edad y a los rasgos de la personalidad de los subordinados (Schultz, 1994).

II.7 ENTRENAMIENTO DE LOS CALIFICADORES

El hecho de que en el proceso de la evaluación del desempeño, influyan las características de los calificadores, no implica que no se pueda obtener una buena evaluación del desempeño. Es posible adiestrarlos para minimizar las causas de error. Dicho adiestramiento consta de dos etapas:

1. Informar que las capacidades y habilidades suelen distribuirse conforme a la curva normal, por lo cual es natural encontrar profundas diferencias en un grupo de empleados;
2. Crear la capacidad de definir los criterios adecuados para las conductas que van a ser evaluadas, una norma o rendimiento típico con los cuales comparar a los empleados.

En estudios recientes (Schultz, 1994) se han equiparado los efectos de distintos tipos de adiestramiento con las estimaciones dadas en las evaluaciones. Aunque los resultados distan mucho de ser uniformes, apoyan el hecho de que con el adiestramiento aminoran los errores.

En un experimento dos grupos de supervisores fueron sometidos a diverso tipo de adiestramiento y un tercer grupo no recibió ninguno. El primer grupo tuvo un adiestramiento intensivo por espacio de tres días, consistente en ver y valorar videotapes, asistir a conferencias y discusiones, determinar el halo específico y los errores en que podían incurrir al calificar a los actores que personificaban a empleados típicos. El segundo grupo pasó tres días asistiendo a conferencias y discusiones acerca de los errores cometidos por efectos de halo o por indulgencia (Mc Ivancevich, 1979, citado en Schultz, 1994).

Los resultados de dicha investigación fueron que los supervisores que habían sido sometidos a adiestramiento intensivo, en que veían videotapes, lograron reducir mucho más esas dos clases de errores que los de los dos grupos restantes. La diferencia seguía siendo notoria seis meses después de concluido el programa, pero se desvaneció casi por completo al cabo de un año.

En otros estudios (Fleishman y Bass, 1979) se demostró que incluso un breve período de adiestramiento (bastan cinco minutos) atenúan los errores de estimación, pero también en este caso los efectos disminuyen con el tiempo. Se piensa que, si bien el adiestramiento reduce ambos tipos de error, al mismo tiempo puede producir estimaciones menos exactas.

Hacen falta muchas investigaciones para precisar el tipo más adecuado de adiestramiento. Como los efectos de éste disminuyen con el tiempo, será necesario impartir cursos de renovación. Los psicólogos industriales han señalado que la participación de los calificadores en la preparación de las escalas estimativas facilita el conocimiento en su uso apropiado (Fleishman y Bass, 1979).

II.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS

Presenta problemas que no existen cuando se enjuicia la eficiencia de empleados de rango inferior. Aunque los sistemas tradicionales de clasificación y estimación, expuestos, se aplican también al personal administrativo, los ejecutivos suelen requerir otros métodos.

Uno de los problemas que se plantean para evaluar el desempeño de los ejecutivos son la heterogeneidad de tareas, responsabilidades y habilidades de este nivel profesional (Grados, Beutelspacher y Castro, 1997). Un supervisor de línea de montaje tiene bajo sus ordenes un grupo bastante homogéneo que calificar; las tareas que realiza cada uno de ellos son similares y también las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

destrezas necesarias. Sin embargo el vicepresidente de una compañía al hacer una evaluación de varios jefes de departamento, se encuentra ante una situación distinta pues tal vez no haya requisitos ni tareas semejantes entre ellos. Así el gerente de departamento de investigación cumple funciones y tareas muy distintas a las del que encabeza el departamento de embarques.

Elo significa que es prácticamente imposible definir las normas o criterios de la conducta propia de un puesto, con la cual comparar a todos los ejecutivos de idéntico nivel. Más aún esta heterogeneidad dificulta mucho la comparación de los ejecutivos entre sí (Arias, 1996).

De lo anterior se deduce que la evaluación del desempeño del personal directivo, es extremadamente compleja; además tiene consecuencias de vital importancia para el éxito y la prosperidad de la empresa. Del mismo modo que una selección o programa inapropiados le causan más daño en los puestos gerenciales, también un sistema deficiente de evaluación perjudica a todos. Por tal razón se insiste tanto en la necesidad de enjuiciar la eficiencia de los ejecutivos.

Grados, Beutelspacher, Castro (1997), Tyson y York (1989), Schultz (1994), Cummings y Schwab (1994), mencionan algunos medios con que se cumple con la evaluación de los ejecutivos: método en el cesto papelerero, centros de evaluación, evaluación por superiores, por colegas y por los mismos ejecutivos.

II.8.1 Método en el cesto papelerero

Se utiliza esencialmente de la misma manera que en la evaluación del desempeño de los ejecutivos. Se dice a los sujetos que imaginen desempeñar determinado puesto gerencial en una compañía hipotética. El método consiste en tomar decisiones o actuar en lo referente a memorandums, telegramas, cartas o instrucciones. Los sujetos se conducen como si en realidad ocuparán el puesto: no se limitan a indicar lo que harían, sino que intervienen; por ejemplo, escriben cartas, solicitan material, celebran reuniones.

En un sistema que no goza de gran aceptación, pero actualmente se realizan investigaciones tendientes a averiguar su eficiencia (Schultz, 1994).

Una desventaja consiste en que no ofrece una apreciación del comportamiento concreto en el trabajo, sino que lo prueba en una situación simulada. La pregunta principal sigue siendo hasta qué punto el desempeño corresponde al observado en el trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.8.2 Centros de evaluación

Los ejecutivos han de llevar a cabo varias tareas simuladas: juegos gerenciales, solución de problemas en grupo, test y entrevistas. El personal del centro hace una apreciación sobre la eficiencia con que son efectuadas tales tareas y envía su dictamen al superior de cada individuo.

Estos centros de evaluación tampoco enjuician la conducta real en el trabajo, por lo cual ha de estimarse la correlación entre la conducta simulada y la real (Grados, Beutelspacher y Castro, 1997).

II.8.3 Evaluación por los supervisores

El medio más frecuente de evaluación de ejecutivos es la que hace un superior en la empresa (Schultz, 1994). En realidad la que efectúa el superior inmediato se complementa con los juicios de los superiores de mayor jerarquía. El último estadio del proceso plantea un problema: cuanto más amplia sea la distancia entre el ejecutivo y los supervisores dentro de la jerarquía, menos completo y personal será el conocimiento de estos últimos.

En la evaluación de ejecutivos rara vez se cumple con una hoja o escala estimativa normalizadas. Casi siempre el superior escribe una descripción del rendimiento del ejecutivo (Schultz, 1994). Lo que muchas veces hace que se caiga nuevamente en la subjetividad que finalmente se desea eliminar.

II.8.4 Evaluación por compañeros de trabajo

Este sistema inventado durante la Segunda Guerra Mundial (Cummings y Schwab, 1994) exige que todos los gerentes o administradores del mismo nivel se valoren mutuamente respecto a la capacidad general de cumplir con las tareas o respecto a determinados rasgos o características. Es un método que resulta de mucha utilidad en la identificación de los que poseen las cualidades necesarias para ocupar puestos más elevados.

Aunque en general las evaluaciones entre iguales suelen ser más altas que las que conceden los superiores, está demostrada la existencia de una estrecha correlación entre ellas y los ascensos.

Desde luego existe el peligro de parcialidad cada vez que se pide a alguien expresar un juicio sobre colegas que pueden ser amigos íntimos o fanáticos rivales para un ascenso. Se presenta entonces la tentación a manipular la opinión conforme a los propios intereses. Tampoco se excluye la posibilidad de que los colegas se reúnan y se comprometan a asignar solo buenas calificaciones o, por lo menos, a abstenerse de dar malas calificaciones (Schultz, 1994).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.8.5 AUTOEVALUACIÓN

Una técnica poco usada consiste en indicar a los ejecutivos que emitan un juicio sobre su rendimiento o capacidades. Tal información tiene más utilidad cuando se pretende diagnosticar la evaluación del desempeño que cuando se quieren tomar decisiones respecto al personal de una empresa.

El procedimiento normal consiste en que los ejecutivos y los supervisores establezcan de común acuerdo un grupo de objetivos; por ejemplo, las nuevas habilidades o las limitaciones que es preciso superar. Al cabo de cierto tiempo, los ejecutivos se reúnen con sus superiores para discutir la consecución de los objetivos.

No es extraño que los resultados de la autoevaluación tiendan a ser superiores o más favorables que las calificaciones otorgadas por los superiores ni que muestran mayor influencia de la condescendencia y efectos de halo (Arias, 1996).

Además suelen conceder mucha importancia, a otros aspectos del desempeño en el trabajo, diferentes a los que subrayan los superiores en su apreciación. Estos ponen en primer plano la iniciativa y las habilidades del trabajo, mientras que la evaluación se concentra más bien en las cualidades interpersonales.

II.8.6 Combinación de estimaciones

Por ser fácil conseguir las estimaciones de superiores, colegas y ejecutivos, parece natural combinar los tres puntos de vista en una apreciación global; Y al hacerlo se reducen los peligros de las tendenciosidad de las estimaciones de colegas y autoevaluaciones.

Si todos saben que su opinión va a ser comparada con la de otros, procurarán ser más objetivos en sus evaluaciones.

Schultz (1994), afirma que en los casos en que los tres puntos de vista muestren concordancia, se toman con más confianza las decisiones pertinentes a las decisiones de los ejecutivos. Más aún estos estarán más dispuestos a aceptarlas, si provienen de alguien que no sea su superior inmediato. Sin embargo cuando las evaluaciones muestran una notable discrepancia, no será fácil que acepten una evaluación negativa ni recomendaciones de mejorar.

En términos generales, la combinación de estimaciones promete suministrar información útil tanto para la empresa como para el empleado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.8.7 Entrevista posterior a la evaluación

Para que la evaluación del desempeño valga conserve su importancia es preciso comunicarles los resultados, interpretaciones y recomendaciones. Y esto se hace en la entrevista que el supervisor celebra con el subordinado, situación que fácilmente puede tomarse incompatible. Cuando en la evaluación figura una crítica, lo más seguro es que la entrevista, genere frustración, tensión y hasta hostilidad (Grados, Beutelspacher, Castro, 1997).

Chiavenato, 1994, afirma que esta demostrado que a medida que aumentan las críticas en ella se intensifica al mismo tiempo la actitud defensiva del subordinado y la tendencia a rechazar la crítica.

Cumming y Schwab (1994), considera que casi nunca coincide la autoevaluación de un empleado con la de los superiores; por el contrario se observa gran discrepancia en la apreciación del rendimiento y la eficiencia en el trabajo.

En la entrevista consecutiva a la evaluación, se pone de manifiesto la magnitud de estas ideas equivocadas.

En un estudio se pidió a los empleados enjuiciar la capacidad de sus superiores antes de la entrevista y al terminar esta. Conforme a lo previsto les concedían calificación más baja después de la entrevista consecutiva a la evaluación (Meyer, 1980, citado en Schultz, 1994)

Quizá el propósito principal de comunicar a los empleados los resultados de la evaluación sea la esperanza de que mejoren su rendimiento. Por ejemplo si a un empleado se le dice que con demasiada frecuencia pregunta al superior la manera de resolver un problema, se hace esto para que muestre mayor iniciativa al respecto.

Esta esperanza de mejoría puede ser una ilusión de parte de la gerencia; algunos empleados al ser criticados, asumen una actitud más negativa aún. Por ejemplo, tal vez nunca más vuelvan a solicitar ayuda del supervisor y cometan todavía más errores en su trabajo.

Lejos de ayudar a los subordinados la crítica a menudo ocasiona un deterioro del desempeño y reduce la motivación (Fleishman y Bass, 1979).

Quizá sea igualmente ilusorio suponer que basta una breve reunión cada seis meses para motivar al personal y lograr que cambie su comportamiento.

En la edad adulta los hábitos y las actitudes ya se encuentran profundamente arraigados, por lo cual esta clase de entrevistas produce un cambio de solo unos días de duración (Fleischman y Bass, 1979).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No es realista, pensar que los superiores, sin haber recibido adiestramiento especial, posean suficiente sutileza para diagnosticar la causa de un rendimiento bajo y ordenar los medios que permitan un mejoramiento. Hay superiores que carecen de esta cualidad, y por tanto, se niegan a emitir los juicios necesarios para que el programa de evaluación tenga éxito.

Sí a los empleados se les diera retroalimentación más a menudo y con mayor tacto, posiblemente aumentaría su motivación para cambiar su conducta laboral y mantenerse firmes en el cambio.

Otra finalidad de la entrevista postevaluativa consiste en premiar o elogiar al persona cuyo rendimiento sea notable, en la esperanza de que se sientan impulsados a poner más empeño. Por desgracia esta meta representa más bien un ideal que la realidad. En los casos en que las críticas se combinan con el elogio, algunos empleados se fijan más en aquellas y conceden escasa importancia a este o no lo tienen en cuenta (Schultz, 1994).

Un estudio efectuado en una gran empresa internacional, demostró que el elogio por buen rendimiento casi no inflúa en la conducta futura cuando se daba junto con críticas negativas (Fleishman y Bass, 1979).

Así pues sería importante saber si realmente tiene valor diagnóstico esta clase de entrevista. La respuesta pudiera ser afirmativa, pero solo en determinadas circunstancias. Hay que comunicar la crítica con mucho tacto y comprensión.

Para todo empleado su trabajo es de capital importancia, no solo por la seguridad económica que le brinda sino también desde el punto de vista psicológico: en él se basa gran parte de la autoestima, orgullo personal y sentido de la propia dignidad personal.

La crítica contra la manera en que cumplimos nuestras obligaciones cala mucho más hondo que una mera objeción a la conducta laboral. Puede influir en la autoimagen (Schultz, 1994).

La entrevista consecutiva a la evaluación resulta más constructiva para todos si se realiza con mayor frecuencia y de modo informal: ha los empleados hay que comunicarles sus progresos laborales más de una o dos veces al año. Una retroalimentación semanal e incluso diaria proporciona información constante sobre desarrollo y logros.

Más importante aún es la convivencia de fijar metas específicas en cada sesión de retroalimentación destinada a los adelantos del empleado, las cuales se establecerán de común acuerdo entre él y su supervisor.

Estos objetivos han de relacionarse con la conducta concreta y no con aspectos generales; además, se aconseja fijar plazos para su consecución. Esta forma de entrevista ha recibido una cálida acogida de parte del personal y los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

supervisores y ha logrado elevar el rendimiento en la mayoría de los casos en que se aplica (Arias, 1996).

En vez de concentrarse en la conducta pasada, se orienta hacia el futuro y consigue la máxima participación del empleado.

La informalidad de las reuniones entre ambos ayuda a realizar el diagnóstico. En las entrevistas formales suele entregarse a los subordinados la hoja impresa de la evaluación que llenó el supervisor.

En cambio si se recurre a una charla informal, sin mostrar la escala estimativa, habrá menos probabilidades de que los subordinados asuman una actitud defensiva.

La relación de superior y subordinado es sumamente delicada y está expuesta a animosidad y malos entendidos. Si la entrevista posevaluativa no se hace bien, puede ocasionar fricción y desentendido en el propio trabajo (Schultz, 1994).

A continuación se describirá la evaluación del desempeño utilizada en la empresa paraestatal en donde se realiza dicha investigación.

Dicha evaluación se conforma de cuatro partes. La primera incluye la descripción de programas de trabajo y metas del individuo; dentro de esta descripción se especifican las metas de los gerentes bajo los siguientes términos: de plazo, cuantificables, específicas, alcanzables y orientadas a resultados.

Cualquiera que sea el número de estas se les da un periodo específico para cumplirlas dándoles un peso semestral y un porcentaje de cumplimiento de estas mismas; esto se finaliza multiplicando el peso semestral por el cumplimiento de estas entre 100 obteniéndose así un total de 80%. Esta parte de la evaluación se realiza directamente con el jefe directo del gerente evaluado.

La segunda parte de la evaluación tiene un peso total de 20%. Esta parte es evaluada por los subordinados del gerente. Incluye 8 principios de actuación: nacionalismo, innovación, liderazgo, trabajo en equipo, calidad de productividad, servicio, seguridad y sentido ecológico. Cada principio tiene un peso especificado y los evaluadores tienen que calificar al evaluado con el porcentaje del peso total que crean que ha cumplido el evaluado.

En la tercera parte se incluye un análisis de causas que influyeron en el desempeño para no lograr los programas de trabajo / metas; este apartado contiene aquellas causas que motivaron el incumplimiento del programa de trabajo.

Por otra parte se proponen las metas adicionales o programas de trabajo que se pudieran incluir para resolver estas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por último se describe la evaluación general, planes de actividades y de mejora, que podrían ser utilizados para la nueva planeación de metas y objetivos, esta última parte se realiza dentro de la entrevista posevaluativa.

La evaluación aplicada se lleva a cabo a través de dos parámetros, la evaluación del supervisor y la evaluación de los subordinados. Sin embargo el peso de cada uno de los parámetros a evaluar es proporcionado por el supervisor o superior; por tanto se observa una centralización en la evaluación del gerente por parte del supervisor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

LA EMPRESA PARAESTATAL

Dentro de este capítulo se describirán las características organizacionales, de la empresa en donde se realiza la presente investigación.

Es la empresa más grande de México y una de las diez más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de ingresos. Se encuentra entre las cinco compañías a nivel mundial más importantes en su ramo.

En virtud a las actividades específicas de esta organización y de conformidad con la legislación mexicana, estas actividades corresponden en exclusiva al Estado; por tanto la empresa, es un organismo público descentralizado.

III.1 SU MISIÓN

Es una empresa paraestatal integrada, cuya finalidad es maximizar la renta petrolera, contribuir al desarrollo nacional y satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes, en armonía con la comunidad y el medio ambiente.

III.2. SU VISIÓN

Convertirse en la mejor empresa petrolera del mundo: Operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios energéticos y petroquímicos, de calidad, con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno.

III.3 SU ORGANIZACIÓN

Opera por conducto de un ente corporativo y cuatro organismos subsidiarios:

El Corporativo: es el responsable de la conducción central y de la dirección estratégica de la industria petrolera estatal, y de asegurar su integridad y unidad de acción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organismo 1: tiene a su cargo la exploración y explotación del petróleo y el gas natural.

Organismo 2: produce, distribuye y comercializa combustibles y demás productos petrolíferos.

Organismo 3: procesa el gas natural y los líquidos del gas natural; distribuye y comercializa gas natural y gas LP; y produce y comercializa productos petroquímicos básicos.

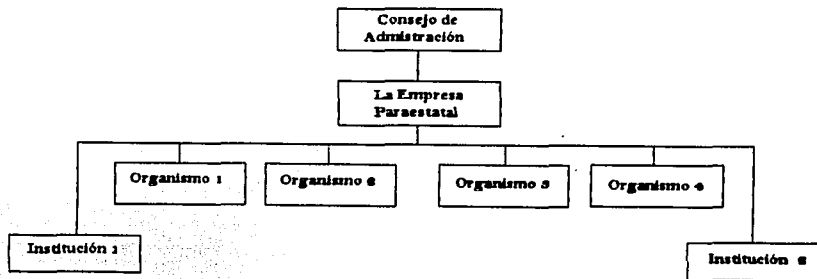
Organismo 4: a través de sus siete empresas filiales, elabora, distribuye y comercializa una amplia gama de productos petroquímicos secundarios.

Además cuenta con el apoyo de 2 instituciones:

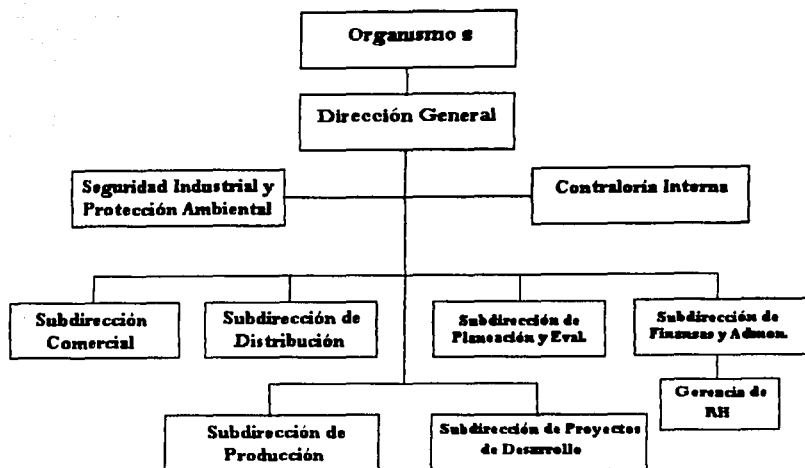
Institución 1: realiza las actividades de comercio exterior de la empresa paraestatal.

Institución 2: proporciona apoyo tecnológico tanto en la extracción de hidrocarburos, como en la elaboración de productos petrolíferos y petroquímicos.

Su Organigrama es el siguiente:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



III.4 SU PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL

Este proceso está a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos.

III.4.1. Objetivo

Su objetivo es optimizar la función de la bolsa de trabajo, a fin de contar con la información sobre los profesionistas disponibles, tanto en el organismo al que pertenece esta gerencia como en otros organismos de la misma empresa, así como también de la oferta externa; con el propósito de cubrir las vacantes que se originen en la rama, previa inducción, con personal profesional que posea los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar eficientemente las funciones que se le asignen.

III.4.2. Ámbito de aplicación y responsabilidad

La aplicación de la evaluación del desempeño es de observancia obligatoria para todos los centros de trabajo foráneos y dependencias en oficinas centrales de dicho organismo y comprende desde reclutamiento, hasta la contratación e inducción de personal profesional.

No aplica en su totalidad para todos aquellos casos que a propuesta, debidamente justificada, de los Subdirectores o titulares de otras dependencias directas de la dirección general, siempre y cuando se cuente con la autorización del director general; sin embargo todos los candidatos deberán ser evaluados.

III.4.3 Descripción del procedimiento

Selección para futuros requerimientos

1. Determina la proyección de personal que se jubilará en el próximo año, en el inventario de personal profesional y los requerimientos de personal para proyectos específicos.
2. Analiza y define la proporción de necesidades requeridas por especialidad y solicita a las áreas, los perfiles de puestos.
3. Verifica en bolsa de trabajo, si hay candidatos para cubrir las vacantes.
4. ¿Existen candidatos suficientes que cumplan con el perfil?
No: Continúa en la actividad no. 5
Sí: Continúa en la actividad no. 12
5. Publica convocatoria en instituciones de educación superior, en dependencias públicas y/o en los medios de comunicación masiva.

Solicitudes para ingresar a la bolsa de trabajo

6. Recibe solicitudes de profesional para ingresar a la bolsa de trabajo.
7. Verifica que la(s) solicitud(es) estén debidamente requisitada(s) y cumpla(n) con los lineamientos establecidos.
8. ¿Cumple(n)?
No: Continúa en la actividad no. 9
Sí: Continúa en la actividad no. 10
9. Notifica al solicitante que su solicitud no procede.

Termina procedimiento

10. Registra Los datos de los profesionistas en la bolsa de trabajo y proporciona la información cuando se necesite.
11. Remite mensualmente, vía correo electrónico, a la Gerencia de Recursos Humanos, la base de datos de profesionistas registrados.
12. ¿Están evaluados?

Sí: Continúa en la actividad no.17
No: Continúa en la actividad no. 13

13. Establece programa de evaluación con los posibles candidatos.
14. Convoca a los candidatos y realiza entrevista, a fin de constatar los datos contenidos en su documentación, explorar y corroborar aspectos de personalidad del aspirante y su potencial de desarrollo, en el caso de estratos intermedios, incluye a cada uno de los candidatos del inmediato inferior, hasta el anterior al último estrato.
15. Aplica examen de conocimientos específicos de los puestos; si se trata de puestos ejecutivos, se incluirá una evaluación de habilidades gerenciales.
16. Aplica examen psicométrico y registra resultados.
17. ¿Es aspirante de nuevo ingreso?
No: Continúa en la actividad no. 29
Sí: Continúa en la actividad no. 18
18. ¿La calificación global de la evaluación fue menor a 7?
Sí: continúa en la actividad no. 21
No: Continúa en la actividad no. 19
19. Envía al examen médico y registrar resultados.
20. ¿Aprobó el examen?
No: Continúa en la actividad no 21
Sí: continúa en la actividad no 22
21. Notifica al aspirante que no fue aceptado.

Termina procedimiento

22. Celebra contrato-beca con el (los) candidato(s) para realizar prácticas de campo.
23. Define centros de trabajo y objetivos para la práctica de campo, de acuerdo a la especialidad.
24. Incluye al candidato en el proceso de inducción al organismo.
25. Reciben a los becarios para las prácticas de campo.
26. Designan al tutor del becario, le indica los objetivos y criterios de evaluación e inicia el proceso de inducción al área.

27. Evalúa desempeño en las prácticas de campo y actitud en el trabajo, y reporta a la Gerencia de Recursos Humanos.
28. Integra información y la registra en la bolsa de trabajo.
29. ¿Existe solicitud de cobertura vacante?
No: termina procedimiento
Sí: Continúa con la actividad no. 30
30. ¿Es plaza intermedia?
No: continúa con la actividad no. 33
Sí: continúa con la actividad no. 31
31. Verifica si en el inventario de personal profesional se encuentra registrado personal que cumpla con el perfil del puesto vacante.
32. ¿Cumple con el perfil del puesto?
No: Continúa con la actividad no. 33
Sí: Continúa con la actividad no. 35
33. Selección personal de la bolsa de trabajo que cumpla con el perfil del puesto.
34. ¿Cumple con el perfil del puesto?
No: continúa con la actividad no. 5
Sí : continúa con la actividad no.35
35. Presenta al área de trabajo una preselección de candidatos para que seleccione a (los) que considere adecuado(s) para cubrir la(s) vacante(s).
36. Selecciona a (los) candidato(s) que considera adecuado(s) para cubrir la(s) vacante(s) y lo comunica a la Gerencia de Recursos Humanos, para su contratación.
37. Autorización contratación y la envía al centro de trabajo.
38. Somete a examen médico a (los) candidato(s) elegido(s) por el área de trabajo.
39. ¿Aprobó el examen médico?
No: continúa con la actividad no. 40
Sí: continúa en la actividad no. 42

40. Informa a (los) aspirante(s), que no cumple(n) con los requisitos de salud física solicitados, y al área para que proponga un nuevo candidato de la lista de evaluados.
41. Registra en el sistema
Pasa a la actividad no.35
42. Contrata al candidato como empleado de confianza.
43. Da de baja a la bolsa d trabajo al personal contratado.
44. Da de alta en el inventario de personal profesional.

Termina procedimiento

Selección por solicitud de cobertura vacante

Inicia procedimiento

45. Detecta vacante y solicita su cobertura, anexando perfiles de puestos, a la Gerencia de Recursos humanos, informando a su unidad de administración.
46. Recibe solicitud de cobertura vacante
Continúa con la actividad no. 30

Termina procedimiento.

III.5 POLITICAS, LINEAMIENTOS E INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

III.5.1 Políticas

1. De conformidad con los conceptos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, programa de Desarrollo e Reestructuración del sector energía, presupuesto de egresos de la federación, se determina el proceso de planeación y evaluación del desempeño para el organismo de esta empresa.
2. En consecuencia y de manera interna, dicho proceso mantendrá una estricta congruencia con los conceptos establecidos en el Plan de Negocios del Organismo.

3. La aplicación del proceso de planeación y evaluación del desempeño, será de carácter obligatorio para todos los centros de trabajo de este organismo de la empresa.
4. Los subdirectores y la autoridad máxima de cada centro de trabajo, serán los responsables de supervisar la aplicación del proceso de planeación y evaluación del desempeño.
5. La evaluación del desempeño comprenderá a todo el personal de confianza de nivel 30 y superior.
6. La aplicación del proceso de planeación y evaluación del desempeño, se ajustará a la herramienta que para el efecto determine la subdirección de finanzas y administración, por conducto de la Gerencia de Recursos Humanos, como resultado del consenso de la opinión de representantes de cada subdirección del organismo.
7. La gerencia de Recursos Humanos será la responsable de consolidar la información resultante del proceso de planeación y evaluación y generar los reportes ejecutivos por área, en el ámbito de Dirección General, Subdirección y Gerencia del organismo.
8. La información obtenida de este proceso, será considerada con carácter confidencial y de uso restringido para la dirección general, para los jefes de las áreas de evaluación de su personal y para el evaluado.
9. La subdirección de Finanzas y Administración, por conducto de la Gerencia de Recursos Humanos, será responsable de coordinar la aplicación y seguimiento del proceso de planeación y evaluación del desempeño.

III.5.2 Lineamientos generales

1. El proceso de planeación y evaluación del desempeño, deberá invariablemente considerar dos etapas:
 - **Etapas de planeación:** la cual inicia en el momento en que el ejecutivo establece los programas de trabajo, metas e indicadores a realizar en el período de un año.
 - **Etapas de evaluación:** la cual deberá aplicarse al menos dos veces al año en períodos semestrales posteriores a la fecha de planeación.
2. El proceso de planeación y evaluación del desempeño, deberá sustentarse en dos factores a los que se les asignó el siguiente peso específico:
 - **Resultados Programas de trabajo/metás** 80 puntos
 - **Código de ética (Principios de actuación)** 20 puntos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Cada centro de trabajo foráneo y dependencias a nivel central, deberán nombrar a uno o más facilitadores dependiendo de la población a evaluar, quienes serán los responsables de coordinar la aplicación de la herramienta.
4. La Gerencia de Recursos Humanos será la responsable de consolidar la información a nivel organismo y elaborará los reportes ejecutivos que requiera la Dirección General, los Subdirectores y el Órgano corporativo, por lo que todas las dependencias deberán proporcionar la siguiente información:
 - Formatos debidamente rubricados en todas sus hojas y requeridos en la fase de planeación (Formato 4).
 - Formatos debidamente rubricados en todas sus hojas y requisitos en la fase de evaluación, primer y segundo semestre (formato 4).
 - La información correspondiente deberá ser enviada en papel.
5. Los ejecutivos serán sujetos de evaluación semestral en el puesto en que hayan permanecido por un lapso mínimo de 3 meses.
6. Si el ejecutivo no cubre el período señalado en el punto anterior, se le deberá evaluar sobre los resultados observados en el puesto anterior.
7. Si la planeación original realizada por el trabajador cambia en más de un 20%, deberá de replantear nuevos programas de trabajo de común acuerdo con su jefe; dicha modificación deberá ser enviada a la Gerencia de Recursos Humanos mediante oficio signado por la máxima autoridades del área o centro de trabajo de que se trate, indicando el o los motivos de los cambios.
8. Con relación al formato no. 2 por acuerdo de la Dirección General del organismo, se le asignó peso específico a cada principio de actuación que conforma el código de ética a fin de homologar criterio institucional en cuanto al perfil de actuación y aplicará para todos los trabajadores de confianza del organismo investigado.
9. Conforme al punto anterior, queda sin efecto el que cada área o centro de trabajo otorgue peso al Código de Ética (principios de actuación), como regularmente se venía dando en la etapa de planeación.
10. En la etapa de evaluación no se podrá adelantar el cumplimiento de las metas que correspondan a un semestre diferente al eváluado; es decir, si por alguna razón una o más metas se cumplan antes de lo planeado, estas no podrán ser evaluadas sino en el semestre que les corresponda; si se tratase de metas programadas en el primer semestre y su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cumplimiento se da en el segundo semestre, para efectos de evaluación no se tomará en cuenta.

11. Los responsables de cada área deberán de enviar a los departamentos de personal o similares los reportes originales de la evaluación del desempeño, quien lo conservará en el expediente de cada trabajador.
12. Cuando un trabajador sea movido de su puesto original, ya sea de que se trate de un movimiento temporal o definitivo, de deberá de sujetar y cumplir con la planeación hecha por su antecesor; si este último no hubiere realizado la planeación, corresponderá al nuevo ocupante efectuar dicha planeación la cual deberá ser validada con su jefe; el mismo criterio se seguirá, cuando se trate de un nuevo puesto, ya sea de reciente creación o debido a una reestructuración organizacional.

III.5.3 Instructivo de llenado

ETAPA DE PLANEACIÓN

Formato 1

I. Descripción de programas de Trabajo/metos formato 1: Valor 80 puntos

En esta etapa el grupo de trabajo debe considerar los siguientes elementos, que le permitirán establecer con mayor claridad sus programas de trabajo metas:

- Planes y programas del gobierno Federal (plan nacional de desarrollo, PROMAP, entre otras)
- Programa de sector energía.
- Programas institucionales
- Plan de negocios del organismo
- Misión/Objetivos del área
- Planes específicos
- Evaluación anterior
- Descripción del puesto.

Reunión del grupo de trabajo para:

- a. Definir o validar la misión; tomando en cuenta la Misión de la Organización se define o valida la misión del área asegurándose que se encuentre alineada a la de la Institución.
- b. Se analiza la Misión del área y el grupo enuncia todos aquellos planes, programas y acciones que consideran deben hacerse para dar cumplimiento a su misión, a los compromisos con el gobierno federal, con el Sector y con la institución. Es muy importante la participación de todos los integrantes para que efectivamente el producto resultante sea completo y sin sesgos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c. Una vez enunciados todos los planes y programas, se procede a la descripción detallada de cada uno de ellos, tomado en cuenta siempre la misión del área y de la institución, a fin de conocer si son congruentes.
- d. De acuerdo a los recursos disponibles (económicos, humanos, materiales, etc.) y de conformidad con los compromisos, políticas y normas establecidas, se determinan los programas de trabajo, priorizando los más importantes a realizar durante un año.
- e. Determinados los planes y programas, se establecen claramente los programas de trabajo, metas e indicadores del jefe del área para cada plan y/o programa.

Formato 2

II. Código de ética (Principios de Actuación)

Conforme lo establece el punto número 8 de los lineamientos internos, por acuerdo de la Dirección General del Organismo, se le asignó peso a cada uno de los 13 principios de actuación a que se refiere dicho formato, y que aplicará para todos los trabajadores de confianza que se sujeten a la evaluación del desempeño.

III. Acciones complementarias

En el formato número 4 correspondiente al espacio de "plan de actividades", el evaluado una vez realizada la planeación (descripción de programas de trabajo/metras), determinará aquellas acciones adicionales que le permitan cumplir con mayor detalle su planeación, de común acuerdo con su jefe.

Concluido lo anterior, en el espacio en blanco del formato 4, firman de conformidad evaluado y evaluador.

ETAPA DE EVALUACIÓN

Formato 1

I. Programas de trabajo /metras

1. De manera individual, el ejecutivo evaluará el cumplimiento de los programas de trabajo y metas programadas (formato 1):

- Marcando en la columna "c" el porcentaje de cumplimiento al semestre correspondiente para cada meta.
- En la columna "D" se pondrá el resultado de la multiplicación de la columna "C" por el de la columna "B" y después dividido entre 100, como se indica en el formato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Una vez realizada las operaciones anteriores, se deberá analizar y validar con el jefe inmediato (sesiones de evaluación: 1er y 2do semestre)

2.- Vaciar los resultados totales de los programas de trabajo/metast en el formato 4.

3.- La suma de la columna "D" multiplicarla por 80 y dividirla entre la suma de la columna "B".

Formato 2

II. Código de ética (Principios de Actuación)

- 4.- El ejecutivo que se va a evaluar, se reúne con los colaboradores que le reportan directamente para que emitan su opinión de cómo ellos creen que actúa.
5. Se considera entregue el formato 2 (uno solo), se retire momentáneamente de la reunión mientras sus colaboradores emiten su opinión.
6. Cada uno de los colaboradores marcará con una cruz la opinión que más se acerque al perfil de actuación del evaluado con la descripción que se da en el formato, debiendo señalar un solo recuadro de los 4 que existen del lado derecho para cada principio de actuación, siendo un total de 13.
7. El evaluado recoge los formatos con la opinión de sus colaboradores y recaba la opinión de su jefe y se le entrega al facilitador del proceso designado en el área o centro de trabajo.
8. El valor asignado a cada recuadro marcado de lado derecho del formato 2, es el siguiente: 0.25, 0.50, 0.75 y 1.
9. Autoevaluado el ejecutivo y validado por su jefe, ambos firmarán en el recuadro correspondiente (1er o 2do semestre) del formato 4.
10. Plan de mejora (formato 4): una vez realizada la evaluación correspondiente al semestre y tomando en cuenta sus resultados, el ejecutivo elaborará su plan de mejora consistente en acciones, metas y/o cursos.
11. Las acciones metas y curso a que se refiere el párrafo anterior, son las estrategias de cómo planea cubrir una necesidad específica; no se refiere exclusivamente a cursos de capacitación, sino a cualquier decisión que produzca una experiencia de enseñanza aprendizaje, tales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como rotación de puestos, asesoría con superior inmediato, asignación de proyectos especiales, bibliografía recomendada., cubrir vacaciones, congresos, seminarios, vistas a empresas, cursos entre otras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

IV.1 OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de correlación lineal existente entre la batería de tests psicológicos, aplicados dentro de una empresa paraestatal, con la evaluación del desempeño aplicada en la misma empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Aplicación de un análisis factorial entre cada una de las 28 variables, a fin de identificar el peso de cada una de estas en la correlación.

Aplicación de un análisis de regresión lineal a fin de pronosticar el valor de la evaluación del desempeño a partir de la aplicación de la batería de tests psicológicos realizados en una empresa paraestatal.

IV.3 VARIABLES

VARIABLES INDEPENDIENTES:

Las primeras 12 variables forman parte de las escalas que conforman la prueba psicométrica MAP (Evaluación de Efectividad Gerencial). De la variable 13 a la 27 forman parte de las escalas que conforman la prueba CPI (Inventario de características de personalidad).

VARIABLE 1: Manejo del tiempo y priorización

Es la habilidad para determinar los objetivos y negociar prioridades, presupuestar el tiempo adecuado a la relativa importancia de esas prioridades, y ejercitar autodisciplina y control de otros quienes pudieran interrumpir el alcanzar dichos objetivos.

VARIABLE 2: Establecimiento de metas y objetivos

Es visualizar la apropiada utilización de recursos (humanos, materiales, financieros) para así alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

VARIABLE 3: Planeación y programación del trabajo

Es la habilidad de planear, programar y controlar el trabajo uno mismo y del personal que se es responsables.

VARIABLE 4: Escuchar y organizar

Es la habilidad para comprender, organizar y analizar lo que oye para decidir qué pensar y responder a los mensajes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VARIABLE 5: Proporcionando información clara

Es la destreza que posee una persona para influenciar los pensamientos y acciones de los demás.

VARIABLE 6: Obteniendo información específica

Es la habilidad de abstraer de un contexto las ideas principales necesarias para tomar una decisión, establecer objetivos y realizar acciones. Esta habilidad depende de la capacidad para utilizar preguntas, indagaciones y técnicas de entrevista de manera que se minimicen los filtros o ediciones que son llevadas a cabo cuando la información es transmitida de persona a persona.

VARIABLE 7: Entrenando y delegando

Los gerentes que tienen la responsabilidad de supervisar a otros se enfrentan con que su propia efectividad es determinada por la efectividad de su gente y la calidad del equipo que han constituido. Los entrenadores son evaluados por el desempeño de sus jugadores. Por lo tanto la habilidad para desarrollar gente es crítica al ser un supervisor efectivo.

VARIABLE 8: Evaluando el desempeño de la gente

La habilidad para planear y llevar a cabo una evaluación constructiva de desempeño involucra tanto la evaluación del desempeño pasado, acuerdo con futuras expectativas y un plan de desarrollo para que estas expectativas puedan ser alcanzadas, estos son los principales elementos al evaluar el desempeño del personal.

VARIABLE 9: Corrigiendo y aconsejando

Es la habilidad para reestablecer el desempeño del empleado dentro de las normas y estándares aceptados sin que se pierda una base de respeto o confianza por cualquiera de las partes.

VARIABLE 10: Identificación y solución de problemas

Este factor se refiere a la habilidad para identificar obstáculos que impidan alcanzar las metas y objetivos, y aplicar una serie de procedimientos sistemáticos para eliminar o reducir las causas (raíz de los problemas). Habilidad de análisis e intuición son cualidades importantes para la solución de los problemas.

VARIABLE 11: Toma de decisiones y ponderación de riesgos

Este factor tienen que ver con la habilidad para establecer las metas y objetivos que resultarán de una decisión; explorar todas las posibles opciones apropiadas; identificar los límites deseables y riesgos que puedan ser considerados; establecer pasos y diseñando una matriz de decisión; y, evaluando riesgos y seleccionando la mejor opción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VARIABLE 12: Pensamiento claro y analítico

Es la habilidad para interpretar la lógica y pensar claramente. Ante ello se debe operar con la suficiente base de datos y evitando falsas premisas.

VARIABLE 13: Dominancia

Valora factores de capacidad para dirigir, de dominio, persistencia e iniciativa social.

VARIABLE 14: Capacidad de categoría

Sirve como índice de la capacidad del individuo para tener categoría.

VARIABLE 15: Sociabilidad

Identifica a las personas de temperamento sociable, participativo y decidido.

VARIABLE 16: Presencia Social

Valora factores como equilibrio, la espontaneidad y la confianza en sí mismos en la interacción personal y social.

VARIABLE 17: Autoaceptación

Valora factores como el sentido de la valía personal, la autoaceptación y la capacidad para pensar y actuar independientemente.

VARIABLE 18: Sentido de bienestar

Identifica a las personas que minimizan sus quejas y preocupaciones, y que están relativamente libres de dudas sobre sí mismas y de desilusiones.

VARIABLE 19: Responsabilidad

Identifica a las personas que tienen una disposición y un temperamento de consciencia, responsabilidad y confiabilidad.

VARIABLE 20: Socialización

Identifica el grado de madurez, integridad y rectitud social que ha alcanzado una persona.

VARIABLE 21: Autocontrol

Valora el grado y la adecuación del control y el orden sobre sí mismo, así como de la libertad, la impulsividad y el egocentrismo.

VARIABLE 22: Tolerancia

Identifica a las personas que tienen creencias y actitudes sociales permisivas, acogedoras y no críticas.

VARIABLE 23: Buena impresión

Identifica a las personas que son capaces de crear una impresión favorable y que se preocupan por la forma en que los demás reaccionen ante ellos.

VARIABLE 24: Comunalidad

Indica el grado en que las reacciones y respuestas de una persona corresponden al patrón "común" establecido.

VARIABLE 25: Logro conformidad

Identifica los factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco dentro del cual la conformidad sea un comportamiento positivo.

VARIABLE 26: Logro independencia

Identifica los factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco dentro del cual la autonomía y la independencia sean comportamientos positivos.

VARIABLE 27: Eficiencia intelectual

Identifica el grado de eficacia personal e intelectual que ha alcanzado la persona.

VARIABLE DEPENDIENTE:**VARIABLE 28: Evaluación del desempeño**

Esta es una herramienta usada en la empresa para detectar deficiencias y así dar capacitación a los empleados a los que se les aplica.

IV.4 SUJETOS

Se utiliza una población total de 120 empleados de una subdirección de la empresa paraestatal. El puesto desempeñado por los empleados tiene a su cargo un número aproximado de 15 personas. Las funciones realizadas principalmente son la toma de decisiones que afectan directamente a la producción de la empresa. Lo que los coloca en un nivel gerencial.

Es importante mencionar que para efectos de validez de la correlación solo fueron utilizados los datos de 74 empleados de la población total. La elección de estos empleados se realiza en base a la validez de los resultados obtenidos en la batería psicológica.

IV.5 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es un estudio correlacional lineal multifactorial, ya que comprende la correlación de una variable dependiente y más de una variable independiente.

Es un estudio longitudinal ya que es aplicado en dos tiempos. El primero de ellos es la aplicación de la batería de tests psicológicos, y el segundo la aplicación de una evaluación del desempeño.

Es prospectivo, ya que proporciona datos de predicción y pronóstico.

IV.6 DISEÑO

Se utiliza un solo grupo, utilizando la población total de la Gerencia de la empresa paraestatal de la Ciudad de México.

Se realiza una división de 4 grupos de 30 empleados para la aplicación de cada una de las baterías psicométricas; sin embargo ésta división se realiza por comodidad de manejo de grupo, ya que las instrucciones y las condiciones de aplicación fueron las mismas.

IV.7 INSTRUMENTOS Y/O MATERIALES

IV.7.1 MAP Evaluación de Efectividad Gerencial

La prueba consiste en un videocasette, que contiene una simulación de trabajo en una empresa; se encuentra dividida en trece episodios, y cada uno evalúan los diferentes factores gerenciales. Conforme se observa el videocasette, la persona va seleccionando su respuesta en una hoja de respuesta, puede escoger de entre 4 respuestas y puede dar más de una respuesta.

La prueba está conformada por 12 escalas divididas en cuatro componentes a través de los cuales se califica el potencial actual de la persona.

Los componentes y las escalas son las siguientes:

I COMPONENTE ADMINISTRATIVO

- Variable 1** Manejo del tiempo y priorización
- Variable 2** Establecimiento de metas y objetivos
- Variable 3** Planeación y programación del trabajo

II COMPONENTE DE COMUNICACIÓN

- Variable 4** Escuchar y organizar
- Variable 5** Proporcionando información clara
- Variable 6** Obteniendo información específica

III COMPONENTE DE SUPERVISIÓN

- Variable 7** Entrenando y delegando
- Variable 8** Evaluando el desempeño de la gente
- Variable 9** Corrigiendo y aconsejando

IV COMPONENTE COGNITIVO

- Variable 10** Identificación y solución de problemas
- Variable 11** Toma de decisiones y ponderación de riesgos
- Variable 12** Pensamiento claro y analítico

Una vez que se tiene la hoja de respuestas de la persona, se captura las respuestas en una base de datos. El resultado final sale automáticamente al finalizar la captura. Existe una calificación por factor, por componente y el perfil de efectividad (que es el resultado de todos los componentes). Las calificaciones obtenidas se expresan en término de percentiles en una gráfica tabulada de la siguiente manera:

Área de excelencia	del percentil 86 al percentil 100
Área sobresaliente	del percentil 71 al percentil 85
Área promedio	del percentil 51 al percentil 70
Área regular	del percentil 31 al percentil 50
Área deficiente	del percentil 16 al percentil 30
Área marginal	del percentil 0 al percentil 10

La prueba proporciona los resultados de la evaluación en forma gráfica, resultados del perfil puesto-persona, grado obtenido del desarrollo de competencias gerenciales, evaluación específica por áreas, estilo de liderazgo, comunicación y personalidad, y conclusiones.

IV.7.1.1 Validez

Para la validez de esta prueba se utiliza una correlación de rangos. Para el estudio se utilizan los datos de 8 empresas estadounidenses con una población diferente como a continuación se describe:

ORGANIZACIÓN	N	r
Organización 1	20	.84
Organización 2	21	.82
Organización 3	22	.90
Organización 4	24	.71
Organización 5	32	.76
Organización 6	18	.81
Organización 7	18	.86
Organización 8	29	.71

En donde N, es igual al número de empleados evaluados; y, r, es la correlación obtenida.

La siguiente tabla, muestra de manera detallada la correlación de rango realizada por una de las organizaciones en donde se aplica la prueba MAP:

Participante	Puntuación obtenida en Map	Puntuación obtenida en el trabajo	Rango de Map	Rango en el trabajo	Diferencia entre rangos	Diferencia al cuadrado
1	61	54.5	5	2	3	9
2	90	49	1.5	1	.5	.25
3	56	100.5	6	8	2	4
4	41	104	11	10.5	.5	.25
5	59	68.5	7	3	4	16
6	75	71	4	4	0	0
7	41	89.5	11	7	4	16
8	90	85.5	1.5	5	3.5	12.25
9	87	87.5	3	6	3	9
10	46	122	9	12	3	9
11	41	102	11	9	2	4
12	39	147	13	13	0	0
13	51	104	8	10.5	2.5	6.25
N = 13						Σ D = 86

Cada una de las variables se correlacionan de igual manera, a través del método de rangos, y los resultados se concentran en una tabla como a continuación se describe:

Variable	r	P
Manejo del tiempo y priorización	.80	.01
Establecimiento de metas y objetivos	.65	.02
Planeación y programación del tiempo	.52	.1
Escuchar y organizar	.83	.01
Proporcionando información clara	.69	.01
Obteniendo información específica	.62	.04
Entrenando y delegando	.39	.2
Evaluando el desempeño de la gente	.50	.1
Corrigiendo y aconsejando	.74	.01
Identificación y solución de problemas	.74	.01
Toma de decisiones y ponderación de riesgos	.63	.03
Pensamiento claro y analítico	.64	.02
CORRELACIÓN DE RANGOS TOTAL	.76	.01

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

En donde r , es la correlación obtenida y ; y P , es el nivel de significancia de la correlación.

IV.7.1.2 Confiabilidad

La confiabilidad de la prueba MAP, se demuestra a través del método split halves; que consiste en la aplicación de un pre-test y un post-test a dos diferentes grupos; un grupo experimental al que después de la evaluación se le entrena y posteriormente se le aplica un post-test; y un grupo control que no se le da ningún tipo de entrenamiento.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

Variable	Pre-test	Post-test	Porcentaje Ganado
Establecimiento de metas y objetivos	39	53	36%
Planeación y programación del tiempo	34	49	44%
Obteniendo información específica	14	48	220%
Evaluando el desempeño de la gente	24	44	83%
Toma de decisiones y ponderación de riesgos	44	51	16%
Proporcionando información clara	22	48	118%
Promedio de las 6 habilidades	29.7	48.8	64.3%

IV.7.2 CPI inventario de características de personalidad

El inventario CPI se ha diseñado principalmente para utilizarse con sujetos "normales" (sin trastornos psiquiátricos). Sus escalas se dirigen principalmente a medir las características de personalidad que son importantes para la vida social y la interacción social.

Este inventario incluye las escalas estándar que a continuación se mencionarán. Cada escala pretende cubrir una faceta importante de la psicología interpersonal y el conjunto total de dieciocho pretende proporcionar un análisis completo de un individuo desde el punto de vista de esta interacción social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRUPO I MEDICIONES DE ACTITUD, ASCENDENCIA, SEGURIDAD EN SI MISMO Y ADECUACIÓN INTERPERSONAL

- Variable 13** Dominancia
- Variable 14** Capacidad de categoría
- Variable 15** Sociabilidad
- Variable 16** Presencia Social
- Variable 17** Autoaceptación
- Variable 18** Sentido de bienestar

GRUPO II MEDICIONES DE SOCIALIZACIÓN, MADUREZ, RESPONSABILIDAD Y ESTRUCTURACIÓN INTRAPERSONAL DE LOS VALORES

- Variable 19** Responsabilidad
- Variable 20** Socialización
- Variable 21** Autocontrol
- Variable 22** Tolerancia
- Variable 23** Buena impresión
- Variable 24** Comunalidad

GRUPO III MEDICIONES DEL POTENCIAL PARA EL LOGRO Y LA EFICIENCIA INTELLECTUAL

- Variable 25** Logro conformidad
- Variable 26** Logro independencia
- Variable 27** Eficiencia intelectual

GRUPO IV MEDICIONES DE MODOS INTELLECTUALES Y DE LOS INTERESES

- A. Sentido psicológico
- B. Flexibilidad
- C. Feminidad

Este último grupo no es utilizado para efectos de evaluación dentro de la empresa.

Este inventario consta de un cuadernillo de aplicación y una hoja de respuestas. Una vez obtenidas todas las respuestas se califica dicha prueba. Su calificación consiste en colocar cada una de las plantillas que representan cada uno de los factores. Este puntaje se grafica; se toma el perfil con las normas correspondientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.7.2.1 Valdez

La matriz de correlación para los varones contiene el coeficiente de la media sin cara de las cinco matrices individuales, con un total de 4,098 casos. Las cinco matrices individuales para los varones fueron: estudiantes de secundaria y preparatoria (N=3572); estudiantes universitarios (N=173); oficiales militares (N=153 y N=100); reclusos (N=100). Para las mujeres, las muestras individuales fueron: estudiantes de secundaria y preparatoria (N=4056); estudiantes universitarios (N=423, N=294 y N=135).

IV.7.2.2 Confiabilidad

Se dispone de dos estudios sobre confiabilidad empleando el método de aplicación-reaplicación (test-retest). En uno de ellos se administró el Inventario CPI a dos clases de secundarias, primeramente en el verano y de nuevo un año después en la preparatoria. En el otro estudio se sometieron a evaluación a doscientos prisioneros varones dos veces, en un lapso de 7 a 21 días entre ambas aplicaciones.

Las aplicaciones del Inventario CPI a las escuelas secundarias se realizaron por cortesía del señor Wilden Roe de Big Spring, Texas Junior High School y por el señor John Bennett de la escuela Secundaria de Kingston, Pa. Las aplicaciones en la cárcel se lograron por cortesía de los señores L.A. Bennett y A. Rudoff de California State Department of Corrections Devel Vocational Institution Reception.

En este estudio, se leyeron las afirmaciones en voz alta a la mitad de los sujetos durante la primera aplicación y la segunda vez cada sujeto leyó las afirmaciones en silencio; para la segunda mitad, se invirtió el procedimiento. No hubo diferencias medibles como resultado de la aplicación en las que leyó en voz alta.

Escala	Mujeres (Secundaria) (N=125)	Varones (Secundaria) (N=101)	Varones (Presos) (N=200)
Dominancia	.72	.64	.80
Capacidad de categoría	.68	.62	.80
Sociabilidad	.71	.68	.84
Presencia social	.63	.60	.80

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Escala	Mujeres (Secundaria) (N=125)	Varones (Secundaria) (N=101)	Varones (Presos) (N=200)
Autoaceptación	.71	.67	.71
Sentido de bienestar	.72	.71	.75
Responsabilidad	.73	.65	.85
Socialización	.69	.65	.80
Autocontrol	.68	.75	.86
Tolerancia	.61	.71	.87
Buena Impresión	.68	.69	.81
Comunalidad	.44	.38	.58
Logro conformidad	.73	.60	.79
Logro Independencia	.57	.63	.71
Eficiencia Intelectual	.77	.75	.80
Sentido Psicológico	.49	.48	.53
Flexibilidad	.67	.60	.49
Feminidad	.65	.59	.73

Cabe mencionar que el inventario (CPI) se estandarizó en México por Lic. José Luis Maldonado Román, la Lic. Ma. De Lourdes Saldaña Calderón y el Lic. Juan Manuel Xacur Río, en 1981. Con una población 423 estudiantes de las 14 Facultades y Escuelas de Ciudad Universitaria.

Para validar el inventario se recurre a la validez de contenido, a través de un análisis descriptivo de cada uno de los ítems. Se realiza también un análisis de correlación con el fin de determinar las relaciones más significativas entre las variables investigadas.

Por último se realiza un análisis factorial, para así establecer el número de factores que dieran cuenta de los aspectos medidos por el inventario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.7.3 Evaluación del desempeño

Se conforma de cuatro partes. La primera incluye la descripción de programas de trabajo y metas del individuo; dentro de esta descripción se especifican las metas de los gerentes bajo los siguientes términos: de plazo, cuantificables, específicas, alcanzables y orientadas a resultados.

Cualquiera que sea el número de estas se les da un periodo específico para cumplirlas dándoles un peso semestral y un porcentaje de cumplimiento de estas mismas; esto se finaliza multiplicando el peso semestral por el cumplimiento de estas entre 100 obteniéndose así un total de 80%. Esta parte de la evaluación se realiza directamente con el jefe directo del gerente evaluado.

La segunda parte de la evaluación tiene un peso total de 20%. Esta parte es evaluada por los subordinados del gerente. Incluye 8 principios de actuación: nacionalismo, innovación, liderazgo, trabajo en equipo, calidad de productividad, servicio, seguridad y sentido ecológico. Cada principio tiene un peso especificado y los evaluadores tienen que calificar al evaluado con el porcentaje del peso total que crean que ha cumplido el evaluado.

En la tercera parte se incluye un análisis de causas que influyeron en el desempeño para no lograr los programas de trabajo / metas; este apartado contiene aquellas causas que motivaron el incumplimiento del programa de trabajo.

Por otra parte se proponen las metas adicionales o programas de trabajo que se pudieran incluir para resolver estas.

Por último se describe la evaluación general, planes de actividades y de mejora, que podrían ser utilizados para la nueva planeación de metas y objetivos.

IV.8 PROCEDIMIENTO

Para la aplicación de las pruebas psicométricas, se divide a la población total en 4 grupos de 30 personas. La aplicación se realiza en una sala de juntas de la gerencia a evaluar; se encuentra en condiciones físicas óptimas, es decir, es una habitación que cuenta con mesas y sillas individuales, en donde su iluminación es la suficiente para trabajar. Cuenta además con un televisor y una videograbadora que permite la proyección del videocasete de una de las pruebas.

La aplicación se realiza de lunes a jueves con un horario de inicio de las 9:00 a.m. durante 2 semanas. En donde cada grupo asiste a dos sesiones. Una de ellas para la aplicación del CPI Inventario de características de personalidad con una duración por grupo aproximada de 1 hora y media. Y la otra, para la aplicación de la prueba MAP

Evaluación de Efectividad Gerencial, con una duración aproximada por grupo de 7 horas. En esta última se realiza un descanso de 2:00 p.m. y se reanuda la sesión a las 4:00 p.m.

La evaluación del desempeño, es una herramienta hecha por la empresa. Su aplicación se realiza semestralmente y su procedimiento se divide en cuatro etapas, con una duración de dos a tres semanas. Esta evaluación se lleva a cabo en un momento diferente del mencionado para las pruebas psicométricas.

La primera etapa consiste en la evaluación del jefe inmediato del gerente a evaluar. El jefe debe conservar una copia del Formato 4 de la evaluación anterior ya que es necesaria para la evaluación a realizar. El jefe comienza por hacer un vaciado de la información correspondiente del Formato 4 al Formato 1 y así iniciar con la evaluación en curso. Una vez hecho esto, el jefe evalúa al gerente en base a las metas cumplidas (Formato 1); se ponderan los resultados hasta obtener una calificación sobre un 80%.

La segunda etapa consiste en la evaluación de los subordinados del gerente a evaluar. Los subordinados obtienen el Formato 2 A y 2 B, y evalúan al gerente con respecto a 8 principios de actuación, definidos ya anteriormente. Esta calificación se pondera obteniendo como calificación máxima un 20%.

La tercera etapa se realiza dentro de una entrevista entre jefe y gerente, con el fin de hacer un análisis de las causas que influyeron en el desempeño para lograr los programas de trabajo / metas, así como también, las causas que motivaron el incumplimiento del programa de trabajo.

Dentro de la cuarta etapa o etapa final se describe la evaluación general, planes de actividades y de mejora, que pueden ser utilizados para la nueva planeación de metas y objetivos. Esta última etapa se realiza en la misma entrevista utilizada para la etapa 3.

IV.9 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS

Para la realización de esta investigación se realiza un estudio de correlación lineal bivariada ya que consta de 27 variables independientes y 1 variable dependiente.

Se realiza un análisis factorial, para identificar el peso de cada una de las variables dentro de la correlación, a fin de conocer más a fondo el peso y la influencia de cada una de las variables para la calificación final.

Se aplica un estudio de regresión lineal para especificar aquellas variables más relacionadas entre sí y que a su vez permitan la predicción a partir de la aplicación de algunas de ellas.

CAPITULO V RESULTADOS

A continuación se describirán a través de tablas los resultados de las correlaciones y análisis obtenidas:

TABLA 1. Matriz de Correlación Lineal Multifactorial.

TABLA 2. Análisis Factorial.

TABLA 3. Total de la Varianza Explicada.

TABLA 4. Matriz de Coeficientes de Regresión

TABLA 5. Resumen del Análisis de Regresión.

TABLA 6. Tabla ANOVA

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAL MULTIFACTORIAL

	VAR 1E: Sociabilidad (CP)	VAR 17: Autoexplotación (CP)	VAR 19: Introversión (CP)	VAR 21: Autocritica (CP)	VAR 22: Escasa responsabilidad (CP)	VAR 23: Escasa responsabilidad (CP)	VAR 24: Escasa responsabilidad (CP)	VAR 25: Escasa responsabilidad (CP)	VAR 26: Escasa responsabilidad (CP)	VAR 27: Escasa responsabilidad (CP)	VAR 28: Escasa responsabilidad (CP)	VAR 29: Escasa responsabilidad (CP)	VAR 30: Escasa responsabilidad (CP)	
VAR 1: Manejo del tiempo y priorización (MAP)														
	-0.099	-0.103	-0.239(*)	-0.112	-0.051	0.166	-0.089	-0.109	-0.121	-0.081	0.067	-0.1	-0.062	-0.031
	0.403	0.384	0.04	0.343	0.668	0.158	0.452	0.357	0.305	0.494	0.57	0.395	0.598	0.793
VAR 2: Establecimiento de metas y objetivos (MAP)														
	0.146	0.144	-0.086	0.092	-0.089	0.053	-0.218	0.028	-0.064	-0.174	0.125	-0.015	0.142	0.105
	0.216	0.22	0.464	0.438	0.452	0.656	0.063	0.813	0.587	0.136	0.288	0.898	0.229	0.371
VAR 3: Planificación y programación del tiempo (MAP)														
	0.054	0.108	-0.002	0.002	0.068	0.116	0.077	0.205	0.051	-0.172	0.096	0.065	0.08	-0.084
	0.649	0.36	0.984	0.984	0.564	0.327	0.513	0.08	0.665	0.143	0.417	0.581	0.497	0.478
VAR 4: Escucha y comprensión (MAP)														
	0.137	0.185	0.022	0.194	0.132	0.049	0.07	0.104	0.156	-0.067	0.159	0.098	0.202	0.071
	0.243	0.114	0.855	0.098	0.264	0.677	0.555	0.378	0.185	0.572	0.175	0.405	0.085	0.548
VAR 5: Responsabilidad personal (MAP)														
	-0.097	0.055	0.075	-0.059	-0.189	-0.058	-0.152	-0.139	-0.061	-0.121	-0.048	-0.172	0.023	-0.177
	0.409	0.643	0.528	0.618	0.106	0.622	0.197	0.237	0.605	0.305	0.682	0.142	0.847	0.131
VAR 6: Obtención de información específica (MAP)														
	-0.073	0.086	-0.194	-0.007	-0.008	0.01	0.064	0.02	-0.084	-0.286(*)	0.068	0.038	0.064	-0.016
	0.535	0.465	0.097	0.95	0.944	0.931	0.587	0.866	0.476	0.013	0.565	0.75	0.588	0.892

* Correlación significativa a un nivel de confianza %95.

* Correlación significativa a un nivel de confianza %99.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAL MULTIFACTORIAL

	VAR 1: Manejo del tiempo y asistencia (MAP)	VAR 2: Planeación y programación del tiempo (MAP)	VAR 3: Preparación información sobre (MAP)	VAR 4: Subsección y delegación (MAP)	VAR 5: Control y evaluación (MAP)	VAR 6: Toma de decisiones y presentación de datos (MAP)	VAR 7: Planeación y programación del tiempo (MAP)	VAR 8: Preparación información sobre (MAP)	VAR 9: Subsección y delegación (MAP)	VAR 10: Control y evaluación (MAP)	VAR 11: Toma de decisiones y presentación de datos (MAP)	VAR 12: Planeación y programación del tiempo (MAP)	VAR 13: Asistencia (CFE)	
VAR 7: Estandarizado y delegado (MAP)	-0.033	.238(*)	.250(*)	0.223	0.076	0.156	1	0.061	-0.009	0.026	0.106	0.034	0.003	0.193
	0.781	0.042	0.032	0.056	0.521	0.185		0.605	0.939	0.825	0.367	0.773	0.978	0.1
VAR 8: Estandarizado al desarrollo de la parte (MAP)														
	0.116	0.203	.230(*)	0.161	.300(**)	0.117	0.061	1	.284(*)	0.114	0.027	-0.107	-0.065	0.081
	0.323	0.083	0.049	0.17	0.01	0.319	0.605		0.014	0.335	0.818	0.366	0.585	0.491
VAR 9: Controlado y organizado (MAP)														
	-0.02	0.149	0.204	0.161	0.191	0.042	-0.009	.284(*)	1	0.124	-0.047	-0.067	0.099	0.042
	0.864	0.205	0.081	0.171	0.104	0.722	0.939	0.014		0.292	0.689	0.572	0.401	0.723
VAR 10: Estandarizado y subsección de problemas (MAP)														
	0.164	0.074	0.008	.265(*)	0.224	0.125	0.026	0.114	0.124	1	0.22	0.077	-0.01	-0.112
	0.162	0.529	0.949	0.023	0.055	0.289	0.825	0.335	0.292		0.06	0.512	0.934	0.343
VAR 11: Toma de decisiones y presentación de datos (MAP)														
	0.216	.264(*)	0.196	.293(*)	0.051	0.082	0.106	0.027	-0.047	0.22	1	0.079	0.015	-0.012
	0.064	0.023	0.094	0.011	0.665	0.489	0.367	0.818	0.689	0.06		0.503	0.902	0.919
VAR 12: Planeación clase y estudio (MAP)														
	0.203	0.029	-0.16	0.152	0.004	-0.108	0.034	-0.107	-0.067	0.077	0.079	1	0.05	-0.059
	0.082	0.808	0.173	0.197	0.972	0.362	0.773	0.366	0.572	0.512	0.503		0.672	0.617
VAR 13: Asistencia (CFE)														
	0.158	0.063	-0.006	0.178	0.105	0.018	0.003	-0.065	0.099	-0.01	0.015	0.05	1	.445(**)
	0.18	0.593	0.958	0.129	0.372	0.881	0.978	0.585	0.401	0.934	0.902	0.672		0

* Correlación significativa a un nivel de confianza %95.

** Correlación significativa a un nivel de confianza %99.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAL MULTIFACTORIAL

	VAR 16: Sociabilidad (CF)	VAR 17: Autocensuración (CF)	VAR 18: Responsabilidad (CF)	VAR 21: Autocensura (CF)	VAR 22: Responsabilidad (CF)	VAR 23: Autocensura (CF)	VAR 24: Responsabilidad (CF)	VAR 25: Autocensura (CF)	VAR 26: Responsabilidad (CF)	VAR 27: Autocensura (CF)	VAR 28: Responsabilidad (CF)	VAR 29: Autocensura (CF)	VAR 30: Responsabilidad (CF)	
VAR 7: Entrenando y delegando (MAF)	0.148	0.342(**)	0.038	0.103	0.053	0.025	-0.008	0.216	0.001	-0.135	0.235(*)	0.083	0.270(*)	0.042
	0.207	0.603	0.751	0.384	0.652	0.834	0.944	0.064	0.994	0.251	0.044	0.48	0.02	0.601
VAR 8: Evaluando el desempeño de la gente (MAF)	-0.242(*)	-0.081	-0.123	-0.144	-0.142	0.222	-0.2	-0.228	-0.161	-0.053	0.06	-0.121	-0.038	-0.297(*)
	0.038	0.493	0.297	0.221	0.227	0.058	0.088	0.051	0.17	0.656	0.611	0.306	0.749	0.01
VAR 9: Conociendo y reconociendo (MAF)	-0.008	0.079	0.127	-0.103	-0.079	0.173	-0.239(*)	-0.155	-0.207	0.149	0.056	-0.028	0.078	-0.165
	0.947	0.502	0.279	0.384	0.501	0.14	0.04	0.186	0.077	0.205	0.636	0.816	0.506	0.159
VAR10: Identificación y solución de problemas (MAF)	-0.2	0.002	-0.159	-0.093	0	0.153	-0.205	-0.145	-0.115	-0.078	0.031	-0.1	-0.056	-0.08
	0.088	0.984	0.175	0.429	0.999	0.194	0.08	0.217	0.331	0.51	0.791	0.395	0.635	0.5
VAR 11: Toma de decisiones y ponderación de riesgos (MAF)	-0.113	0.017	-0.021	-0.063	0.011	0.033	-0.152	-0.089	-0.107	-0.057	0.048	-0.005	-0.037	0.018
	0.339	0.883	0.859	0.594	0.929	0.779	0.195	0.45	0.363	0.628	0.683	0.969	0.751	0.876
VAR 12: Reconocimiento claro y analítico (MAF)	-0.042	-0.064	-0.131	0.012	-0.015	-0.046	-0.132	-0.069	-0.106	0.119	-0.082	-0.19	-0.074	-0.021
	0.72	0.589	0.266	0.918	0.9	0.696	0.263	0.561	0.371	0.314	0.487	0.104	0.532	0.859
VAR 13: Dominancia (CF)	0.494(**)	0.388(**)	0.367(**)	0.341(**)	0.259(*)	0.09	0.092	0.277(*)	0.385(**)	-0.119	0.572(**)	0.107	0.360(**)	0.034
	0	0.001	0.001	0.003	0.026	0.444	0.436	0.017	0.001	0.314	0	0.364	0.002	0.776

* Correlación significativa a un nivel de confianza %95.

** Correlación significativa a un nivel de confianza %99.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAL MULTIFACTORIAL

	VAR 1: Manejo del tiempo y productividad (MAP)	VAR 2: Organización y programación del tiempo (MAP)	VAR 3: Planeación y programación del tiempo (MAP)	VAR 4: Preparación de información clara (MAP)	VAR 5: Entrenamiento y delegación (MAP)	VAR 6: Control y seguimiento (MAP)	VAR 7: Seguimiento y delegación (MAP)	VAR 8: Control y seguimiento (MAP)	VAR 9: Planeación y programación del tiempo (MAP)	VAR 10: Organización y programación del tiempo (MAP)	VAR 11: Planeación y programación del tiempo (MAP)	VAR 12: Planeación y programación del tiempo (MAP)	VAR 13: Planeación y programación del tiempo (MAP)	
VAR 14: Capacidad de categorizar (CP)	0.1	0.092	0.169	0.205	0.149	0.086	0.193	0.081	0.042	-0.112	-0.012	-0.059	.445(**)	1
	0.397	0.434	0.151	0.08	0.206	0.468	0.1	0.491	0.723	0.343	0.919	0.617	0	
VAR 15: Sociabilidad (CP)	-0.099	0.146	0.054	0.137	-0.097	-0.073	0.148	-242(*)	-0.008	-0.2	-0.113	-0.042	.494(**)	.393(**)
	0.403	0.216	0.649	0.243	0.409	0.535	0.207	0.038	0.947	0.088	0.339	0.72	0	0.001
VAR 16: Presencia social (CP)	-0.103	0.144	0.108	0.185	0.055	0.086	.342(**)	-0.081	0.079	0.002	0.017	-0.064	.388(**)	.471(**)
	0.384	0.22	0.36	0.114	0.643	0.465	0.003	0.493	0.502	0.984	0.883	0.589	0.001	0
VAR 17: Autoconciencia (CP)	-239(*)	-0.086	-0.002	0.022	0.075	-0.194	0.038	-0.123	0.127	-0.159	-0.021	-0.131	.367(**)	.237(*)
	0.04	0.464	0.984	0.855	0.528	0.097	0.751	0.297	0.279	0.175	0.859	0.266	0.001	0.042
VAR 18: Sentido de humor (CP)	-0.112	0.092	0.002	0.194	-0.059	-0.007	0.103	-0.144	-0.103	-0.093	-0.063	0.012	.341(**)	.435(**)
	0.343	0.438	0.984	0.098	0.618	0.95	0.384	0.221	0.384	0.429	0.594	0.918	0.003	0
VAR 19: Responsabilidad (CP)	-0.051	-0.089	0.068	0.132	-0.189	-0.008	0.053	-0.142	-0.079	0	0.011	-0.015	.259(*)	.241(*)
	0.668	0.452	0.564	0.264	0.106	0.944	0.652	0.227	0.501	0.999	0.929	0.9	0.026	0.039
VAR 20: Sociabilidad (CP)	0.166	0.053	0.116	0.049	-0.058	0.01	0.025	0.222	0.173	0.153	0.033	-0.046	0.09	0.036
	0.158	0.656	0.327	0.677	0.622	0.931	0.834	0.058	0.14	0.194	0.779	0.696	0.444	0.758
VAR 21: Autocontrol (CP)	-0.089	-0.218	0.077	0.07	-0.152	0.064	-0.008	-0.2	-239(*)	-0.205	-0.152	-0.132	0.092	.307(**)
	0.452	0.063	0.513	0.555	0.197	0.587	0.944	0.088	0.04	0.08	0.195	0.263	0.436	0.008

* Correlación significativa a un nivel de confianza %95.

** Correlación significativa a un nivel de confianza %99.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAL MULTIFACTORIAL

	VAR 14: Sociabilidad (CF)	VAR 15: Autoscepticismo (CF)	VAR 16: Presencia social (CF)	VAR 17: Autoscepticismo (CF)	VAR 18: Sentido de Moralidad (CF)	VAR 19: Responsabilidad (CF)	VAR 20: Sociabilidad (CF)	VAR 21: Autoscepticismo (CF)	VAR 22: Sentido de Moralidad (CF)	VAR 23: Autoscepticismo (CF)	VAR 24: Sentido de Moralidad (CF)	VAR 25: Autoscepticismo (CF)	VAR 26: Sentido de Moralidad (CF)	
VAR 14: Capacidad de tolerancia (CF)	1	0.411(**)	0.237(*)	0.435(**)	0.241(*)	0.036	0.307(**)	0.508(**)	0.424(**)	-0.300(**)	0.336(**)	0.257(*)	0.442(**)	0.109
VAR 15: Sociabilidad (CF)	0.411(**)	1	0.042	0	0.039	0.758	0.008	0	0	0.009	0.003	0.027	0	0.356
VAR 16: Presencia social (CF)	0.237(*)	0.042	1	0.448(**)	0.342(**)	0.310(**)	0.094	0.067	0.065	0.345(**)	0.256(*)	-0.034	0.389(**)	0.153
VAR 17: Autoscepticismo (CF)	0.435(**)	0	0.448(**)	1	0.094	0.067	0.065	0.345(**)	0.256(*)	-0.034	0.389(**)	0.153	0.343(**)	0.134
VAR 18: Sentido de Moralidad (CF)	0.241(*)	0.039	0.342(**)	0.310(**)	1	0.094	0.067	0.065	0.345(**)	0.256(*)	-0.034	0.389(**)	0.153	0.343(**)
VAR 19: Responsabilidad (CF)	0.036	0.758	0.067	0.065	0.345(**)	1	0.583	0.003	0.028	0.773	0.001	0.192	0.003	0.256
VAR 20: Sociabilidad (CF)	0.307(**)	0.008	0.067	0.065	0.345(**)	0.583	1	0.003	0.028	0.773	0.001	0.192	0.003	0.256
VAR 21: Autoscepticismo (CF)	0.508(**)	0	0.067	0.065	0.345(**)	0.003	0.028	1	0.798	0.056	0.04	0.044	0	0.691
VAR 22: Sentido de Moralidad (CF)	0.424(**)	0	0.067	0.065	0.345(**)	0.798	0.056	0.04	1	0.235(*)	0.239(*)	0.235(*)	0.443(**)	-0.047
VAR 23: Autoscepticismo (CF)	-0.300(**)	0.009	0.067	0.065	0.345(**)	0.056	0.04	0.044	0.235(*)	1	0.025	0.136	-0.083	0.481
VAR 24: Sentido de Moralidad (CF)	0.336(**)	0.003	0.067	0.065	0.345(**)	0.025	0.136	-0.083	0.481	0.025	1	0.136	-0.083	0.481
VAR 25: Autoscepticismo (CF)	0.257(*)	0.027	0.067	0.065	0.345(**)	0.136	-0.083	0.481	0.481	0.136	0.136	1	0.187	0.187
VAR 26: Sentido de Moralidad (CF)	0.442(**)	0	0.067	0.065	0.345(**)	0.187	0.187	0.187	0.187	0.187	0.187	0.187	1	0.187

* Correlación significativa a un nivel de confianza %95.

** Correlación significativa a un nivel de confianza %99.

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAL MULTIFACTORIAL

	VAR 1: Manejo del tiempo y prioridades (MAF)	VAR 2: Organización y programación del tiempo (MAF)	VAR 3: Planeación y programación del tiempo (MAF)	VAR 4: Organización y programación del tiempo (MAF)	VAR 5: Preparación de información clave (MAF)	VAR 6: Organización y delegación (MAF)	VAR 7: Entrenamiento y delegación (MAF)	VAR 8: Organización y delegación (MAF)	VAR 9: Organización y delegación (MAF)	VAR 10: Organización y delegación (MAF)	VAR 11: Manejo del tiempo y prioridades (MAF)	VAR 12: Organización y programación del tiempo (MAF)	VAR 13: Organización y programación del tiempo (MAF)	VAR 14: Organización y programación del tiempo (MAF)	VAR 15: Organización y programación del tiempo (MAF)
VAR 22: Tolerancia (CP)															
	-0.109	0.028	0.205	0.104	-0.139	0.02	0.216	-0.228	-0.155	-0.145	-0.089	-0.069	0.277(*)	-.508(**)	
	0.357	0.813	0.08	0.378	0.237	0.866	0.064	0.051	0.186	0.217	0.45	0.561	0.017	0	
VAR 23: Buena organización (CP)															
	-0.121	-0.064	0.051	0.156	-0.061	-0.084	0.001	-0.161	-0.207	-0.115	-0.107	-0.106	0.385(**)	-.424(**)	
	0.305	0.587	0.665	0.185	0.605	0.476	0.994	0.17	0.077	0.331	0.363	0.371	0.001	0	
VAR 24: Comodidad (CP)															
	-0.081	-0.174	-0.172	-0.067	-0.121	-.286(*)	-0.135	-0.053	0.149	-0.078	-0.057	0.119	-0.119	-.300(**)	
	0.494	0.138	0.143	0.572	0.305	0.013	0.251	0.656	0.205	0.51	0.628	0.314	0.314	0.009	
VAR 25: Logro conformidad (CP)															
	0.067	0.125	0.096	0.159	-0.048	0.068	.235(*)	0.06	0.056	0.031	0.048	-0.082	0.572(**)	-.336(**)	
	0.57	0.288	0.417	0.175	0.682	0.565	0.044	0.611	0.636	0.791	0.683	0.487	0	0.003	
VAR 26: Logro satisfacción															
	-0.1	-0.015	0.065	0.098	-0.172	0.038	0.083	-0.121	-0.028	-0.1	-0.005	-0.19	0.107	-.257(*)	
	0.395	0.898	0.581	0.405	0.142	0.75	0.48	0.306	0.816	0.395	0.969	0.104	0.364	0.027	
VAR 27: Eficiencia efectiva (CP)															
	-0.062	0.142	0.08	0.202	0.023	0.064	.270(*)	-0.038	0.078	-0.056	-0.037	-0.074	0.360(**)	-.442(**)	
	0.598	0.229	0.497	0.085	0.847	0.588	0.02	0.749	0.506	0.635	0.751	0.532	0.002	0	
VAR 28: Evaluación del desempeño															
	-0.031	0.105	-0.084	0.071	-0.177	-0.016	0.062	-.297(*)	-0.165	-0.06	0.018	-0.021	0.034	0.109	
	0.793	0.371	0.478	0.548	0.131	0.892	0.601	0.01	0.159	0.5	0.876	0.859	0.776	0.356	

* Correlación significativa a un nivel de confianza %95.

** Correlación significativa a un nivel de confianza %99.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TABLE 1

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAL MULTIFACTORIAL

	VAR 16: Inestabilidad (CF)	VAR 17: Autonegación (CF)	VAR 18: Inseguridad (CF)	VAR 21: Autonegación (CF)	VAR 22: Bases Inseguridad (CF)	VAR 23: Logro Inseguridad (CF)	VAR 24: Comercial (CF)	VAR 25: Logro Inseguridad	VAR 26: Logro Inseguridad	VAR 27: Eficacia Inseguridad (CF)	VAR 28: Eficacia del Inseguridad			
VAR 22: Tolerancia (CF)	.445(**)	.399(**)	0.044	.687(**)	.395(**)	0.025	.652(**)	1	.524(**)	-0.157	.472(**)	.636(**)	.539(**)	0.183
VAR 23: Bases Inseguridad (CF)	0.001	0	0.71	0	0.001	0.831	0	0	0	0.183	0	0	0	0.118
VAR 24: Comercial (CF)	.256(*)	0.03	0.008	.557(**)	.502(**)	0.087	.730(**)	.524(**)	1	-.365(**)	.505(**)	.347(**)	.291(*)	0.187
	0.028	0.798	0.948	0	0	0.46	0	0	0	0.001	0	0.002	0.012	0.11
VAR 25: Logro Inseguridad (CF)	-0.034	-0.223	0.209	-.278(*)	0.039	0.033	-.260(*)	-0.157	-.365(**)	1	-0.081	-0.033	-0.005	-0.189
	0.773	0.056	0.073	0.017	0.739	0.779	0.025	0.183	0.001	0	0.494	0.778	0.969	0.106
VAR 26: Logro Inseguridad	.385(**)	.239(*)	0.203	.505(**)	.475(**)	.416(**)	.403(**)	.472(**)	.505(**)	-0.081	1	.269(*)	.400(**)	-0.007
	0.001	0.04	0.084	0	0	0	0	0	0	0.494	0	0.021	0	0.952
VAR 27: Eficacia Inseguridad (CF)	0.153	.235(*)	0.025	-.468(**)	.378(**)	-0.091	-.487(**)	.636(**)	.347(**)	-0.033	.269(*)	1	.559(**)	0.056
	0.192	0.044	0.835	0	0.001	0.439	0	0	0.002	0.778	0.021	0	0	0.634
VAR 28: Eficacia del Inseguridad	.343(**)	.443(**)	0.136	-.565(**)	.482(**)	-0.065	.310(**)	.539(**)	.291(*)	-0.005	.400(**)	.559(**)	1	-0.065
	0.003	0	0.248	0	0	0.579	0.007	0	0.012	0.969	0	0	0	0.58
VAR 29: Eficacia del Inseguridad	0.134	-0.047	-0.083	0.187	-0.005	-0.197	0.201	0.183	0.187	-0.189	-0.007	0.056	-0.065	1
	0.256	0.691	0.481	0.11	0.963	0.093	0.086	0.118	0.11	0.106	0.952	0.634	0.58	0

* Correlación significativa a un nivel de confianza %95.

** Correlación significativa a un nivel de confianza %99.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS FACTORIAL

	COMPONENTES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
VAR 22 Tolerancia (CPI)	0.802	0.217	-0.15	0.148			-0.11	0.151		
VAR 26 Logro Independencia (CPI)	0.79			-0.12			0.125	-0.123		
VAR 18 Sentido de bienestar (CPI)	0.749	0.262		0.245						-0.118
VAR 27 Eficiencia Intelectual (CPI)	0.744	0.312	0.164	-0.177	-0.116		0.216			
VAR 21 Autocontrol (CPI)	0.717	-0.14	-0.197	0.389	0.254			-0.123	-0.166	
VAR 19 Responsabilidad (CPI)	0.667		-0.14	-0.139	0.283	0.179	-0.171		-0.192	0.134
VAR 23 Buena Impresión (CPI)	0.607	0.17	-0.143	0.497	0.232		-0.298		-0.11	
VAR 13 Dominancia (CPI)	0.206	0.75		0.151	0.197	0.121	-0.108	0.23		

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANALISIS FACTORIAL

	1		3		5		7		9	
	0.159		-0.156		0.114	-0.1			0.235	-0.105
				-0.331			-0.181	-0.293	-0.173	0.203
	0.193				-0.143		0.514		0.107	
	0.407		0.166	0.352						
VAR 8 Evaluando el desempeño de la gente (MAP)	-0.108	-0.168	0.762		0.153				0.111	0.114
VAR 9 Corrigiendo y aconsejando (MAP)		0.116	0.674	-0.202		0.182		-0.194	0.145	
VAR 5 Proporcionando Información clara (MAP)	-0.134	0.178	0.517	0.222	-0.31			0.27	-0.273	0.408
VAR 28 Evaluación del desempeño			-0.433	0.411	-0.141	0.111	-0.207	-0.205	0.419	
							-0.247			

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

ANALISIS FACTORIAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
VAR 20 Socialización (CPI)			0.176		0.653					
VAR 25 Logro conformidad (CPI)	0.481	0.406			0.598					
	0.166	0.125	0.1					-0.107	0.157	
	-0.137	-0.118	0.162				0.164	0.238	-0.156	
VAR 6 Obteniendo información específica (MAP)		-0.132		0.272	0.126	0.137	0.688		-0.144	
VAR 7 Entrenando y delegando (MAP)	0.144	0.163				0.1	0.533		0.303	0.246
					0.189				0.129	0.151
			-0.153	-0.13	-0.157	0.291				-0.254
VAR 2 Establecimiento de metas y objetivos (MAP)			0.201					0.184	0.81	0.13

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANALISIS FACTORIAL

	1	3	5	7	9
	0.106	0.26	0.128	0.226	-0.111
		-0.211	-0.102	0.444	0.205
					0.242

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TOTAL DE LA VARIANZA EXPLICADA

Componente	Valores Iniciales			Extracción de la varianza		
	Total	% Varianza	% Acumulativo	Total	% Varianza	% Acumulativo
1	5.661	20.219	20.219	5.661	20.219	20.219
2	2.806	10.023	30.241	2.806	10.023	30.241
3	2.14	7.641	37.882	2.14	7.641	37.882
4	1.792	6.401	44.284	1.792	6.401	44.284
5	1.667	5.953	50.237	1.667	5.953	50.237
6	1.438	5.136	55.373	1.438	5.136	55.373
7	1.227	4.381	59.753	1.227	4.381	59.753
8	1.124	4.014	63.767	1.124	4.014	63.767
9	1.027	3.669	67.436	1.027	3.669	67.436
10	1.017	3.633	71.069	1.017	3.633	71.069
11	0.959	3.425	74.494			
12	0.833	2.976	77.47			
13	0.804	2.871	80.341			
14	0.762	2.721	83.062			
15	0.645	2.305	85.367			
16	0.572	2.042	87.409			
17	0.517	1.847	89.256			
18	0.495	1.768	91.024			
19	0.433	1.547	92.571			
20	0.378	1.35	93.921			
21	0.372	1.329	95.251			
22	0.307	1.095	96.346			
23	0.298	1.065	97.411			
24	0.194	0.693	98.104			
25	0.162	0.577	98.681			
26	0.146	0.522	99.203			
27	0.132	0.47	99.673			
28	9.15E-02	0.327	100			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 3

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

COEFICIENTES DE REGRESIÓN

Variable	Coeficientes sin estandarización		Coeficientes estandarizados		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	103.773	14.505		7.154	0
VAR 1: Manejo del tiempo y priorización (MAP)	3.20E-03	0.027	0.018	0.117	0.907
VAR 2: Establecimiento de metas y objetivos (MAP)	4.25E-02	0.034	0.189	1.242	0.22
VAR 3: Planeación y programación del tiempo (MAP)	-1.44E-02	0.037	-0.064	-0.388	0.7
VAR 4: Escuchar y organizar (MAP)	2.12E-02	0.031	0.108	0.673	0.504
VAR 5: Proporcionando información clara (MAP)	-2.11E-02	0.031	-0.111	-0.686	0.496
VAR 6: Obteniendo información específica (MAP)	-9.84E-03	0.028	-0.051	-0.347	0.731
VAR 7: Entrenando y delegando (MAP)	3.23E-02	0.032	0.159	1.005	0.32
VAR 8: Evaluando el desempeño de la gente (MAP)	-5.01E-02	0.035	-0.253	-1.449	0.154
VAR 9: Corrigiendo y aconsejando (MAP)	1.94E-03	0.025	0.012	0.078	0.939
VAR10: Identificación y solución de problemas (MAP)	8.98E-03	0.033	0.042	0.27	0.788
VAR 11: Toma de decisiones y ponderación de riesgos (MAP)	-4.77E-04	0.03	-0.002	-0.016	0.988

TABLA 4

COEFICIENTES DE REGRESIÓN

Variable	Coeficientes sin estandarización		Coeficientes estandarizados		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
VAR 12: Pensamiento claro y analítico (MAP)	-2.23E-02	0.025	-0.125	-0.885	0.381
VAR 13: Dominancia (CPI)	8.21E-02	0.123	0.145	0.67	0.506
VAR 14: Capacidad de categoría (CPI)	0.108	0.12	0.168	0.9	0.373
VAR 15: Sociabilidad (CPI)	6.41E-02	0.112	0.104	0.571	0.571
VAR 16: Presencia social (CPI)	-0.167	0.136	-0.24	-1.225	0.227
VAR 17: Autoaceptación (CPI)	-2.27E-02	0.103	-0.038	-0.222	0.826
VAR 18: Sentido de bienestar (CPI)	0.102	0.144	0.157	0.705	0.484
VAR 19: Responsabilidad (CPI)	-3.62E-02	0.118	-0.059	-0.307	0.76
VAR 20: Socialización (CPI)	-0.114	0.106	-0.184	-1.075	0.288
VAR 21: Autocontrol (CPI)	0.217	0.213	0.295	1.017	0.314
VAR 22: Tolerancia (CPI)	3.13E-02	0.189	0.046	0.165	0.869

TABLA 4

COEFICIENTES DE REGRESIÓN

Variable	Coeficientes sin estandarización		Coeficientes estandarizados		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
VAR 23: Buena Impresión (CPI)	-0.115	0.167	-0.178	-0.687	0.496
VAR 24: Comunalidad (CPI)	-3.72E-02	0.089	-0.076	-0.42	0.677
VAR 25: Logro conformidad (CPI)	-7.08E-02	0.172	-0.1	-0.412	0.682
VAR 26: Logro independencia (CPI)	-2.11E-02	0.11	-0.036	-0.192	0.849
VAR 27: Eficiencia intelectual (CPI)	-0.183	0.133	-0.289	-1.371	0.177

a Variable Dependiente: VAR00028

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565(a)	0.319	-0.081	5.4939

a Predictors: (Constant), VAR00027, VAR00024, VAR00008, VAR00011, VAR00012, VAR00020, VAR00010, VAR00007, VAR00017, VAR00006, VAR00009, VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00015, VAR00026, VAR00019, VAR00014, VAR00013, VAR00016, VAR00018, VAR00023, VAR00025, VAR00022, VAR00021

TABLA 5

ANOVA(b)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	650.658	27	24.098	0.798	.731(a)
Residual	1388.41	46	30.183		
Total	2039.067	73			

a Predictors: (Constant), VAR00027, VAR00024, VAR00008, VAR00011, VAR00012, VAR00020, VAR00010, VAR00007, VAR00017, VAR00006, VAR00009, VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00015, VAR00026, VAR00019, VAR00014, VAR00013, VAR00016, VAR00018, VAR00023, VAR00025, VAR00022, VAR00021

b Variable Dependiente: VAR00028

TABLA 6

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se observa que en cuanto al objetivo general de esta investigación, que es determinar el grado de correlación lineal existente entre la batería de tests psicológicos, aplicados dentro de una empresa paraestatal, con la evaluación del desempeño aplicada en la misma empresa; La tabla de correlación multifactorial, muestra una baja correlación.

Definiendo como alta correlación, aquella con un nivel de significancia de 0.01 ó - 0.01, a un nivel de confianza del %99, en una correlación lineal de Pearson.

Una investigación correlacional describe la intensidad de la relación entre dos variables (Mason y Lind, 1995; Salkind, 1998). Indica si dos o más variables tiene algo en común. A partir de los resultados de la correlación realizada en la presente investigación, se observa que no existe una relación común entre las variables correlacionadas. Es solo una, la variable que muestra una correlación negativa significativa.

Esta correlación la encontramos en la variable 8 definida como "evaluando el desempeño de la gente". En ella se observa una correlación de -.297 y un nivel de significancia de 0.01. Lo que demuestra una fuerte correlación negativa. Esto significa que a medida que aumenta la calificación del empleado en la variable 8, disminuye su calificación en la variable 28.

Es decir que a medida que el empleado adquiere mayores habilidades para evaluar el desempeño de la gente, su calificación en la evaluación del desempeño se verá reducida; definiendo como habilidades para evaluar el desempeño de la gente, las siguientes:

- Planear y llevar a cabo una evaluación constructiva del desempeño tanto pasado, como futuro.
- Enfoque en el desempeño del empleado y no en aspectos de personalidad o actitud.
- Apoyando fuerzas y corrigiendo debilidades de manera positiva.
- Negociando efectivamente con todas las partes de una revisión de desempeño.
- Proporcionando a los subordinados la oportunidad para evaluar su propio desempeño.
- Desarrollando un plan específico que establezca responsabilidades.

Dentro de los lineamientos de la evaluación del desempeño realizada en la empresa paraestatal, el proceso de planeación y evaluación del desempeño, debe considerar dos etapas:

- Etapa de planeación: la cual inicia en el momento en que el ejecutivo establece los programas de trabajo, metas e indicadores a realizar en el período de un año.
- Etapa de evaluación: la cual deberá aplicarse al menos dos veces al año en períodos semestrales posteriores a la fecha de planeación.

Tomando en cuenta lo anterior podemos observar que la evaluación del desempeño está en manos de los ejecutivos, que cumplen una doble función, ser evaluados y evaluadores al mismo tiempo.

Esta doble función se debe al formato en que se encuentra hecha la evaluación del desempeño; en donde en una primera parte la evaluación del cumplimiento de los programas de trabajo y metas programadas, se analizan y validan con el jefe inmediato; y en una segunda parte el ejecutivo que se va a evaluar, se reúne con sus subordinados para que emitan su opinión de cómo ellos creen que actúa.

A su vez el ejecutivo evaluado se convierte en un evaluador, al momento de evaluar a sus subordinados.

Schultz (1991), Davis (1983), Cummings y Schwab (1994), consideran que la evaluación del desempeño cubre ciertas necesidades tales como:

- Distribuir recursos en un ambiente dinámico.
- Recompensar a los empleados.
- Proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo; lo que puede ocasionar que estos se motiven y mejoren su desempeño.
- Mantener relaciones adecuadas y justas en el interior de los grupos.
- Proporcionar dirección y capacitación a los empleados.
- Cumplir las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.

La evaluación del desempeño procura satisfacer necesidades bilaterales, por una parte a la empresa y por la otra al empleado.

Sin embargo, estas necesidades no podrán ser cubiertas si los ejecutivos, encargados de planear la evaluación del desempeño, carecen de habilidades necesarias para evaluar el desempeño de la gente.

Se observa que ante carentes o bajas habilidades para poder evaluar el desempeño de la gente, el resultado dentro de la evaluación del desempeño tiende a aumentar.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto (Grados, Beutelspacher y Castro, 1997)

Para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, así como ser prácticos y confiables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez.

La evaluación es práctica cuando se realiza entre evaluado y evaluador, ya que permite la retroalimentación directa de lo sucedido, de las limitaciones y los alcances obtenidos en un cierto periodo (Grados, Beutelspacher y Castro, 1997).

Sin embargo, sin habilidades por parte del evaluado y el evaluador, la evaluación deja de ser práctica, deja de ser confiable.

Ya que la evaluación está en manos del ejecutivo que al mismo tiempo es evaluado y evaluador, están siendo de fundamental importancia habilidades gerenciales, necesarias para un proceso más claro, más válido y confiable.

La realización de la evaluación del desempeño dentro de la empresa paraestatal se encuentra en manos de ejecutivos que carecen de habilidades para realizar una correcta evaluación y ante ello se observan resultados de una evaluación poco confiable y válida.

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser más efectivos, deben guardar estrecha relación con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse aisladamente, por el contrario, se desprenden de forma directa del análisis de puestos (Grados, Beutelspacher y Castro, 1997).

Ante la baja correlación observada entre la batería de tests psicológicos y la evaluación del desempeño, y la carencia de habilidades gerenciales, necesarias para evaluar el desempeño de la gente, no se puede tener la certeza de que las variables que componen la evaluación del desempeño estén relacionadas con el análisis de puestos.

Más aún su relación dependería también de la coordinación de dos diferentes departamentos de la empresa, toda vez que la evaluación del desempeño está a cargo de un departamento diferente al departamento que contiene los análisis de puestos.

Además, analizando la evaluación del desempeño realizada en la empresa paraestatal, se observa que en todos los casos se aplica la misma evaluación. No existe ningún cambio. Las partes que la conforman carecen de objetividad; una primera parte con un peso del 80%, que se fundamenta

en programas de trabajo y metas, que son establecidos por el evaluado y validadas por el evaluador; y una segunda parte con un peso del 20% distribuido en cada uno de los principios que la conforman, y son evaluados por los subordinados.

Esto demuestra la inconsistencia existente entre la evaluación del desempeño y el análisis de puestos, en donde el objetivo principal de la evaluación del desempeño se ve directamente afectado.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el evaluador puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos; cuando se carece de esta información, o no es procedente por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato (Schultz, 1991).

Sin embargo, analizando la evaluación del desempeño realizada dentro de la empresa paraestatal, se observa que únicamente se toman en cuenta metas logradas, planes de trabajo realizados, sin tomar en cuenta aspectos o características individuales del evaluado o del puesto en sí, que bien pueden ser un parámetro para cumplir objetivos, metas y/o planes de trabajo.

Se observa nuevamente que la responsabilidad recae en la objetividad que se debe tener y cuidar al establecer la primera parte de la evaluación del desempeño, que es la descripción de programas de trabajo/metras. Y es aquí donde nuevamente se cuestiona sobre las habilidades gerenciales que posee el evaluador para establecer una evaluación del desempeño objetiva.

La evaluación del desempeño necesita contar con sistemas de calificación de cada labor. Para que las mediciones sean útiles deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño (Tyson, 1989).

Las mediciones objetivas del desempeño, son aquellas que resultan verificables por otras personas. Tienden a ser de índole cuantitativa; y se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, cantidad vendida, entre otros.

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones verificables, que pueden considerarse **opiniones** del evaluador.

Este tipo de mediciones son las que se encuentran con más frecuencia en la evaluación del desempeño aplicada en la empresa paraestatal, y ante este tipo de mediciones se considera la existencia de diferentes tipos de error, que bien pueden ser los causantes de una evaluación deficiente.

Uno de ellos es el efecto halo, que es la tendencia a juzgar todos los aspectos del comportamiento con base en un solo atributo o rasgo (Schultz, 1994). Si alguien parece muy simpático o amistoso, se procede a evaluarlo de modo más positivo en el resto de las características de personalidad.

Se observa que dada la subjetividad en que se encuentran dados los parámetros de la evaluación, ésta sería la principal fuente de error observada. La información manejada dentro de la evaluación del desempeño y la manera como es aplicada en la empresa paraestatal tiende a ser susceptible de la manipulación; además es importante interrogar cuál es el objetivo de la evaluación del desempeño dentro de la empresa paraestatal.

Existe un manual que incluye políticas, lineamientos e instructivo para la aplicación de la evaluación del desempeño. Sin embargo carece de un objetivo específico que defina la acción y el fin último de la evaluación del desempeño. La carencia de este objetivo provoca inconsciencia de un proceso que puede ser utilizado para la mejora del desempeño del empleado o incluso de la organización. Ante ello se puede concluir que la evaluación del desempeño puede ser vista como un trámite o un requisito más que hay que cumplir. De ahí que la evaluación del desempeño carezca de relación con la batería de tests psicométricos o incluso con el mismo análisis de puestos, ya que no existe un fin último por el cual actuar.

Si el fin de la evaluación es promover el desarrollo del individuo dentro de la empresa, se puede concluir que se habla de movimientos y ascensos. Finalmente es una situación que todo empleado busca dentro de la empresa, y ante ello se vuelve susceptible a la competencia.

Otra fuente de error es la parcialidad constante o sistemática, ésta fuente de error tiene su origen en las normas y criterios de que se valen los calificadores (Chiavenato, 1994). Hay supervisores que exigen más a sus subordinados que otros. La parcialidad sistemática significa que la calificación máxima otorgada por un supervisor no siempre corresponde a la del otro supervisor.

Ante calificaciones subjetivas, este error puede ser de uso frecuente, ya que no se cuenta con parámetros que de alguna manera ayuden a delimitar calificaciones; por el contrario, las calificaciones son tan amplias como conductas observadas. Más aún corroborar cada una de las calificaciones otorgadas por el evaluador resulta impráctico y ante ello, el error no puede ser contrarrestado.

La evaluación del desempeño suele practicarse periódicamente, cada 6 o 12 meses. Por tanto, es natural que la estimación se base en la conducta más reciente del empleado, sin atender o poder recordar su eficiencia en el lapso transcurrido desde la última evaluación.

Esta es otra fuente de error en la cual los evaluadores pueden caer.

Cuando llega el momento de efectuar la evaluación del desempeño, el supervisor tiene la obligación de dar un juicio sobre sus subordinados sin importar si los conoce bastante bien y esto puede ser subjetivo. Se ven obligados a cumplir con esta tarea, pues si admiten ante sus supervisores que no conocen a sus empleados los tacharán de ineficientes.

Además considerando el número de empleados que laboran en una empresa tan grande como la empresa donde se realiza la presente investigación, es considerar que los empleados se encuentran en constante y estrecha relación entre sí.

Se observa que emitir un juicio del desempeño de un empleado adquiere cada vez más responsabilidades que son necesarias para hablar de una evaluación eficaz y eficiente.

Algunas personas, al verse ante la necesidad de juzgar a otros, se muestran renuentes a conceder puntuaciones dispersas. Por el contrario se tiende a polarizar aquella calificación que es más frecuente. De ello resulta la tendencia a asignar estimaciones similares a todo el personal. En algunos casos con tendencia a la media y en otros con tendencia a alguno de los extremos.

Esta fuente de error se encuentra en las calificaciones asignadas a los empleados en la evaluación del desempeño. Se observa una tendencia a estimar calificaciones relativamente altas, en donde el promedio de la calificación dentro de la evaluación del desempeño corresponde a 96%, siendo 75.5% la calificación más baja, y 100% la calificación más frecuente.

Estos datos pierden validez y confiabilidad, tomando en cuenta las fuentes de error mencionadas anteriormente.

Además resulta ilógico que se observen estas calificaciones en la evaluación del desempeño toda vez que en la batería de tests psicométricos los puntajes distan mucho de estos resultados. Se observa que en la prueba MAP, para medir habilidades gerenciales, el promedio de calificación cae en un percentil 58 lo que se traduce como un área promedio, siendo el percentil 29 la calificación más baja, que corresponde a un área deficiente; y un percentil 84 la calificación más alta que corresponde a un área sobresaliente.

Al respecto valdría la pena cuestionar la validez y la confiabilidad de la batería de tests psicométricos.

Smith y Wakely (1977), afirman que la esencia del proceso de selección es la **predicción**.

Cuánto más sepamos de alguien, mejor predeciremos su desempeño en una situación dada. En la tabla de correlación se observa una casi nula correlación entre la batería de tests psicológicos y la evaluación del desempeño. Y ante ello las predicciones son poco fiables.

Un punto muy importante que la evaluación psicométrica debe cumplir, es la confiabilidad y validez de cada uno de sus instrumentos o pruebas a utilizar.

Al respecto Salkind, (1998), define la confiabilidad de una prueba como el grado de fiabilidad, consistencia, estabilidad, de algo que será medido en un futuro, y que ya se ha hecho en un pasado, obteniendo consistencia en los resultados. Mientras que validez, es que tan veraz, exacta, auténtica, genuina y sólida, es la prueba que se está utilizando para medir lo que se quiere medir.

Por los resultados obtenidos dentro de la correlación resulta conveniente cuestionar la confiabilidad y la validez de la batería de tests psicométricos.

En primer plano se observa que la prueba MAP, que evalúa habilidades gerenciales, no tiene la suficiente correlación entre sus propias variables. La correlación más alta dentro de las mismas es de .300. Lo que pone en tela de juicio su validez y confiabilidad. Ésta es una prueba relativamente nueva cuyo único estudio de estandarización fue el realizado en 1986 con 8 empresas estadounidenses; en donde sus escalas de validez fueron tomadas a partir de números bajos de aplicaciones.

A pesar de ello, MAP es una de las pruebas que goza con mayor popularidad dentro del personal del departamento de Recursos Humanos.

Sin embargo, cabe cuestionarse si es válida y confiable una prueba que arroja correlaciones validadas en una población diferente a la evaluada en la empresa paraestatal.

Las características de personalidad, la ideología e incluso el comportamiento del ser humano es tan amplio como seres humanos existentes, sin embargo existen características que nos definen como nación, como país y a veces hasta como región. Además del nivel de organización y la cultura de trabajo existentes en una empresa. Por ello resulta importante que una prueba esté validada bajo parámetros de aplicación similar. En caso contrario lo que se está observando son

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

calificaciones y conclusiones espurias e incorrectas, de tablas de validez que no pertenecen a una población similar.

Las correlaciones más fuertes se observan entre las variables del test de personalidad CPI, aplicado para evaluar las características de personalidad.

Con claridad se observan correlaciones de hasta .730. Lo que comprueba la confiabilidad y validez de una prueba que desde 1951 se ha preocupado por encontrar la consistencia entre sus variables, dentro de una población similar a la utilizada en la empresa paraestatal. Haciendo más válidos y confiables los resultados obtenidos a partir de sus escalas.

Debido a que las únicas variables que obtienen correlaciones significativas, pertenecen a la prueba CPI, utilizada para medir características de personalidad. Cabe cuestionarse si las características de personalidad observadas dentro de esta prueba son tomadas en cuenta al seleccionar al personal, por su individualidad o son tomadas en conjunto.

Observando el proceso de selección, el resultado de la evaluación psicométrica termina después de un resultado menor a 7. Pero, no se especifica que peso contiene cada uno de los tests psicométricos como para identificar el valor otorgado a una prueba tan consistente como lo es el CPI.

Arias (1973), define como selección de personal: "*La elección 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 el desarrollo de sus habilidades y potenciales 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*".

Cabe preguntarse si realmente será el porcentaje adecuado como para lanzar una predicción del desempeño del personal.

Por otro lado, el objetivo primordial de la evaluación del desempeño, como ya se ha mencionado, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto, no solo para el bien y desarrollo de la empresa, sino también para el desarrollo de su personal.

Sin embargo, los resultados demuestran una evaluación del desempeño que carece de validez y confiabilidad. Muestra resultados basados en juicios personales en los que se protegen y cubren las deficiencias de un proceso mal definido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se observa una actitud de conformismo en donde se cuida el "comfort", la comodidad de un seguir igual. Sin promover ningún desarrollo, ni empresarial, ni personal, que es el fin básico de la evaluación del desempeño.

Dentro de la tabla de correlación se observa una correlación significativa entre la variable 21, definida como "autocontrol"; y la variable 23, definida como "buena impresión".

Esta correlación tiene que ver en gran medida en lo referente a la protección y el cuidado de un proceso mal definido. Ya que se controlan todas aquellas actitudes, conductas e incluso sentimientos, a fin de guardar la impresión de "no pasa nada", proyectando una impresión favorable, aunque suceda lo contrario.

Una variable que se observa con el mayor número de correlaciones es la variable 25, definida como "logro conformidad". Esta variable define en gran medida la motivación que promueve a los empleados dentro de la empresa y que tiene que ver con lo mencionado anteriormente. Ya que identifica los factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco dentro del cual la **conformidad** sea un comportamiento positivo.

Visto desde otro enfoque, una empresa tan grande como la utilizada para la presente investigación, proporciona a los empleados diversos beneficios que suelen crear un ambiente de dependencia, en donde cada uno está limitado a cumplir sus funciones y gracias a ello los dos obtienen satisfacción.

Haciendo una analogía, en base a la teoría psicoanalítica, la empresa se percibe como un gran padre que proporciona, que da, que provee; y los empleados, pequeños hijos, que sufren el temor de poder superar al gran padre con su propio desarrollo, y llegar a ver vulnerable al gran padre, y ante ello dejar de obtener sus cómodos beneficios. Por tanto resulta "confortable" dejar las cosas como son, guardando ese "logro conformidad".

Es importante que el evaluador tenga consiente el alcance de la evaluación del desempeño, tanto para la empresa como para el propio personal evaluado. Existen métodos y técnicas de entrenamiento para evaluadores, sin embargo, el efecto halo y otras fuentes de error, sigue ganando terreno si no existe esta conciencia.

Una buena evaluación, llega a formar parte de una cultura o hasta una herencia que pasa a través de evaluado a evaluador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como quiera que sea, los resultados de esta investigación demuestran la baja correlación entre la batería psicométrica y la evaluación del desempeño aplicadas en la empresa paraestatal. Y con ello una predicción poco fiable de los resultados del desempeño del personal, a partir de su evaluación psicométrica.

Cabe mencionar que la significancia de las variables puede verse afectada debido a la amplia gama de factores correlacionados. Una correlación con menos factores tiende a ser más fina; sin embargo los objetivos planteados en la presente investigación obligan a realizar una correlación multifactorial de esta índole.

Se realiza la aplicación de un análisis factorial, a través del método varimax, entre cada una de las 28 variables, a fin de identificar el peso de cada una de estas en la correlación.

A partir de este análisis se observa que las 28 variables fueron agrupadas en 10 componentes, según el peso de cada una de ellas en la correlación, y se agruparon de la siguiente manera:

COMPONENTE 1: 20.219%

- VAR 22 Tolerancia (CPI)
- VAR 26 Logro Independencia (CPI)
- VAR 18 Sentido de bienestar (CPI)
- VAR 27 Eficiencia Intelectual (CPI)
- VAR 21 Autocontrol (CPI)
- VAR 19 Responsabilidad (CPI)
- VAR 23 Buena Impresión (CPI)
- VAR 13 Dominancia (CPI)

COMPONENTE 2: 10.023%

- VAR 15 Sociabilidad (CPI)
- VAR 17 Autoaceptación (CPI)
- VAR 16 Presencia Social (CPI)
- VAR 14 Capacidad de categoría (CPI)

COMPONENTE 3: 7.641%

- VAR 8 Evaluando el desempeño de la gente (MAP)
- VAR 9 Corrigiendo y aconsejando (MAP)
- VAR 5 Proporcionando Información clara (MAP)
- VAR 28 Evaluación del desempeño

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPONENTE 4: 6.401%

VAR 24 Comunalidad (CPI)

COMPONENTE 5: 5.953%

VAR 20 Socialización (CPI)

VAR 25 Logro conformidad (CPI)

COMPONENTE 6: 5.136%

VAR 4 Escuchar y organizar (MAP)

VAR 10 Identificación y solución de problemas (MAP)

COMPONENTE 7: 4.381%

VAR 6 Obteniendo información específica (MAP)

VAR 7 Entrenando y delegando (MAP)

COMPONENTE 8: 4.014%

VAR 1 Manejo del tiempo y priorización (MAP)

VAR 12 Pensamiento claro y analítico (MAP)

COMPONENTE 9: 3.669%

VAR 2 Establecimiento de metas y objetivos (MAP)

COMPONENTE 10: 3.633%

VAR 3 Planeación y programación del tiempo (MAP)

VAR 11 Toma de decisiones y ponderación de riesgos (MAP)

Se observa que el 80% de las variables del test de personalidad es el que ocupa los primeros dos componentes del análisis, con un peso del 30.242%, del 71.069% explicado a través del análisis factorial.

Lo que significa que el 42.55% del peso de la correlación corresponde únicamente a 12 variables de la prueba de personalidad CPI. Mientras que el peso de las variables restantes no excede del 7%.

Ante estos datos se observa el poco peso que posee la prueba de habilidades gerenciales MAP, e incluso la misma evaluación del desempeño.

Es decir, que una evaluación que toma un tiempo aproximado de aplicación de 7 hrs., solo proporciona correlaciones inferiores al 7%, dentro de un proceso de selección, que es considerado obligatorio para poder cubrir una vacante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dado que la evaluación de este test de habilidades gerenciales no puede descomponerse para su aplicación. Debe considerarse poco útil invertir 7 horas de aplicación para que no todas las variables que componen la prueba puedan influir en un resultado óptimo.

Mientras que la evaluación del test de personalidad CPI tiene una duración aproximada de aplicación de 1 hora 30 minutos y proporciona pesos más consistentes dentro de la correlación.

Analizando los datos obtenidos del análisis factorial se puede observar que la sola aplicación del test de personalidad CPI, proporciona un porcentaje mayor en eficacia y eficiencia de resultados, no solo por los datos de este análisis sino también por la misma correlación.

Esto corrobora nuevamente la inconsistencia en validez y confiabilidad del test de habilidades gerenciales MAP, e incluso la misma evaluación del desempeño.

A fin de pronosticar el valor de la evaluación del desempeño a partir de la aplicación de la batería de tests psicológicos realizados en una empresa paraestatal, se aplica un análisis de regresión lineal.

En estos resultados se observa que el nivel de significancia, para considerar cierta predicción, se encuentra muy alejado de lo que bien podría ser una predicción. Lo cual vuelve a demostrar la poca confiabilidad que posee la batería de tests psicométricos como estándar de predicción del desempeño del futuro empleado en el puesto a desarrollar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO VII

ALCANCES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

La presente investigación tiene como principal alcance la correlación hecha entre la batería de tests psicológicos aplicada como proceso de selección y la evaluación del desempeño. Esta correlación proporciona datos de cómo se encuentran en peso estadístico cada una de las variables que forman parte de la batería y a su vez como influyen estas en el desempeño de las actividades del puesto del empleado.

Proporciona datos estadísticos de la consistencia de cada una de las variables, lo cual puede significar un punto de validez y confiabilidad en los resultados de cada una de las escalas.

Gracias a los datos estadísticos obtenidos, la investigación puede ayudar a redefinir un proceso de selección de personal utilizando las variables adecuadas que se correlacionen en gran medida con la evaluación del desempeño. O por lo menos descartar todas ellas que por su significancia no influyen en los resultados de desempeño.

Las principales limitaciones de la presente investigación, surgen a partir de la ideología que posee el personal que labora dentro de la empresa paraestatal. Su ideología parte principalmente de preceptos políticos que al mismo tiempo impiden actuar con autonomía. Existe una tutela muy cercana entre superior y subordinado que promueven actitudes de dependencia, que finalmente recaen en la falta de autonomía.

Existe una lucha de poderes, lo que impide actuar con libertad; lo que está aunado a los preceptos políticos por los que viven regidos. Sin embargo, estos son parte de su cultura, de su herencia. Por otro lado, también influye la falta de conocimiento y de entrenamiento, acerca de las evaluaciones del desempeño, que presentan una gran limitante no solo para la presente investigación sino para el desarrollo de la empresa y del personal que labora en ella.

La evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a detectar necesidades, ayuda a predecir un futuro desempeño y ayuda a evitar errores que a larga pudieran afectar la producción de una empresa. En cuanto al personal, la evaluación detecta áreas específicas que requieren desarrollo, y con la pronta respuesta a ellas ayuda en la autoestima del empleado, promoviendo su desarrollo en distintas áreas de su propio interés.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Probablemente la evaluación del desempeño no sea parte de su cultura, de su herencia.

A partir de los resultados obtenidos se sugiere hacer una revisión de la evaluación del desempeño utilizada; es necesario que se establezca una que proporcione datos más confiables y válidos, que puedan estar poco manipulados por el evaluador a través del efecto halo o cualquier otra fuente de error.

Se sugiere la planeación de una evaluación del desempeño que contenga variables objetivas, que puedan ser observadas, cuantificables y medibles. Además, de que los evaluadores cuenten con un programa de entrenamiento, que ayude a concientizarlos de la importancia de la misma.

Un punto importante que se sugiere y que ayude a concientizar al personal de la importancia de la evaluación, es la inclusión de un manual, que contenga el objetivo principal de la evaluación del desempeño así como su trascendencia. Los lineamientos y políticas describen el proceso a seguir, sin embargo, un objetivo y una trascendencia clarifican un panorama que ayuda a definir caminos de acción.

En cuanto a la batería de test psicométricos se sugiere, establecer normas de estandarización que validen la prueba MAP, en una población mexicana, de la que se puedan extraer datos confiables y válidos. Ya que utilizar tablas de validez que no corresponden a una población dada, influiría en inferencias equivocadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO VIII CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se cuestiona la validez de una evaluación del desempeño que tiene una nula correlación con la batería de test psicométricos. En donde su media no desciende de una calificación de 9, y en donde sus variables dependen del peso que el supervisor le da a cada una de ellas, viéndose influenciados, por errores tales como el efecto halo.

El test utilizado para la medición de habilidades gerenciales MAP, es poco confiable y valido, debido a la poca consistencia y correlación encontrada entre sus variables. Además de considerarse poco eficiente por el tiempo invertido en su aplicación. Revisando su tabla de confiabilidad y validez dejan ver que fue validada con números de aplicaciones bajos, lo que puede considerarse como no representativo.

De lo anterior se puede destacar que es necesario se cree un mayor sentido ético de los psicólogos para que utilicen instrumentos estandarizados en nuestra población la cual repercutiría positivamente en el área laboral, toda vez que la inversión de tiempos y recursos sean encauzados positivamente.

Igualmente es importante hacer énfasis que en México se debe desarrollar una cultura de evaluación que nos permita perfeccionar nuestros errores y así comprometemos con nuestro propio avance. De lo contrario se seguirían generando evaluaciones del desempeño que solo arrojen resultados espurios.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, G. (1996). Administración de Recursos Humanos (4ta. Ed.). Ed. Trillas. México.
- BROWN, J. (1958). Psicología social en la industria Ed. Fondo de Cultura Económica. México.
- BURACK, E.; SMITH, R. (1983). Administración de Personal Ed. C.E.C.S.A. México.
- CHIAVENATO, I. (1994). Administración de Recursos Humanos (2da. Ed.). Ed. Mc Graw Hill. Colombia.
- CUMMINGS, L.; SCHWAB, D. (1994) Recursos humanos: desempeño y evaluación (2da reimpresión). Ed. Trillas. México.
- DAVIS, K. (1983) El comportamiento humano en el trabajo (6ta edición) Ed. Mc Graw Hill. México.
- DUNNETTE, M.; KIRCHNER, W. (1972). Psicología Industrial. Ed. Trillas. México
- FLEISHMAN, E.; BASS, A. (1979) Estudios de Psicología industrial y de personal Ed. Trillas. México.
- GRADOS, E. (1998) Inducción, reclutamiento y selección. (7ma. Reimpresión) Ed. Manual Modemo. México
- GRADOS, J.; BEUTELSPACHER, O.; CASTRO, M. (1997) Calificación de méritos (4ta. Edición) Ed. Trillas. México
- HAWK, R. (1968). Reclutamiento y selección de personal Ed. Técnica. México.
- IBÁÑEZ, B. (1995) Manual para la elaboración de tesis (2da edición) Ed. Trillas. México
- MASON, R.; LIND, D. (1995) Estadística para administración y economía Ed. Alfaomega. México.
- OLEA, I. (1969). La formación y selección de personal en la empresa Ed. Deusto. España
- OROZCO, J. (1980). Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal (2da. Ed.) Ed. Coparmex. México

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RAMÍREZ, C. (1993). Selección y reclutamiento de personal en México Ed. Pac, S.A. de C.V. México.

ROBINS, S. (1987) Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones (3era. Ed). Ed. Prentice Hall. México.

SALKIND, N. (1998) Métodos de Investigación (3era. Ed.) Ed. Prentice Hall. México.

SCHULTZ, D. (1991). Psicología Industrial (3ra. Ed.) Ed. Mc Graw Hill. México

SMITH, H.; WAKELY, J. (1977) Psicología de la conducta industrial. Ed. Mc Graw Hill. México.

TIFFIN, J. ; MCCORMICK, E. (1982). Sicología Industrial (14va. Ed.) Ed. Diana. México.

TYSON, S.; YORK, A. (1989). Administración de personal (1era. Ed.) Ed. Trillas. México

WERTHER, W.; DAVIS, K. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos (4ta. Ed.). Ed. Mc Graw Hill. México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN